الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

العمادة

# التخطيط الإستراتيجي وآفاق التنمية المستدامة

## (إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية نموذجاً)

تقرير حول أعمال التدريب في إدارة حصر التبغ والتنباك في المدة الزمنية الواقعة بين ٦ كانون الثاني ٢٠٢٠ وحتى ٢٨ شباط ٢٠٢٠

أُعِدّ لنيل شهادة الماستر المهني في الحقوق – قسم التخطيط والإدارة

إعداد الطالبة

فرح حسن المصري

لجنة المناقشة

| | | |
|---|---|---|
| الدكتور مجتبى مرتضى | الأستاذ المشرف | رئيساً |
| الدكتور فيليب فارس | أستاذ مساعد | عضواً |
| الدكتور وسام إسماعيل | أستاذ مساعد | عضواً |

٢٠٢٠

الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
العمادة

# التخطيط الإستراتيجي وآفاق التنمية المستدامة

## (إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية نموذجاَ)

تقرير حول أعمال التدريب في إدارة حصر التبغ والتنباك في المدة الزمنية الواقعة بين ٦ كانون الثاني ٢٠٢٠ وحتى ٢٨ شباط ٢٠٢٠

أُعِدّ لنيل شهادة الماستر المهني في الحقوق – قسم التخطيط والإدارة

إعداد الطالبة
فرح حسن المصري

لجنة المناقشة

| | | |
|---|---|---|
| الدكتور مجتبى مرتضى | الأستاذ المشرف | رئيساً |
| الدكتور فيليب فارس | أستاذ مساعد | عضواً |
| الدكتور وسام إسماعيل | أستاذ مساعد | عضواً |

٢٠٢٠

إنَّ الجامعة اللبنانيَّة غير مسؤولة عن الأراء الواردة في هذه الرسالة وإنَّ الآراء تعبّر عن رأي صاحبها فحسب.

**الإهداء**

إلى ذلك الموحّد الذي علّم والدي حرفة تصليح البندقيّة، فتمكّن أبي من إعالة أسرته.

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهّد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى رمز التضحية وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى الروح التي سكنت روحي وذاتي وأشعلت بلهيبها كياني ورفعت المرساة وأطلقت السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات

أهدي هذا الكتاب

## الشكر والتقدير

الشكر لله أوّلاً وأخيراً، فله الحمد والمنة ألا بفضله تتم الصالحات.

وبعد أتوجّه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى الأستاذ المشرف:

- الدكتور مجتبى مرتضى الذي قدّم لنا التوجيهات والنصائح القيّمة لإنجاز هذا العمل.

إلى أساتذتي الأعزّاء اللذين سأنال شرف مناقستي لبحثي هذا :

لكم الشكر والعرفان على مجمل نصائحكم وتوجيهاتكم التي ستنير دربي العلمي.

ولكامل أفراد الهيئة التعليميّة في الجامعة اللبنانيّة.

تتناثر الكلمات حبراً و عرفاناً..

على صفائح الأوراق..

لكل من علّمني..

ومن أزال غيمة جهل مررتُ بها..

برياح العلم الطيبة..

ولكل من أعاد رسم ملامحي..

وتصحيح عثراتي..

وشكر خاص إلى المسؤولين في مصلحة التنمية المستدامة ومصلحة التدريب والتطوير، السيدات:نهلة سليم - مريم حريري - منى قاسم – حنين ضاهر على دعمهم لي ورفعة أخلاقهم في مؤازرتي لإتمام هذه الرسالة

ولكل من ساندني بأن أجد لي مكانة في هذه الحياة، وخاصة الجندي المجهول...

# مقدمة

إنَّ العالم في عصرنا الحاضر يواجه أكثر التطوّرات الإداريَّة والتحوُّلات النقديَّة والتغييرات البيئيَّة أثراً، وذلك نظراً لإزدياد عدد الشركات، وكُبر حجم المنشآت الدوليَّة، ولوجود دُول خارجيَّة داعمة لأنظمة وسياسات الإدارة الحديثة في منظَّمات الأعمال الدوليَّة، مما يؤدي إلى صياغة وإستحداث أنظمة جديدة للتجارة العالميَّة[١].

يترافق هذا الزَّخم مع زيادة في إستهلاك الموارد الطبيعية، لاسيما الموارد غير المتجدِّدة. هذا ويتلاقى مع إزدياد مستوى الوعي العام لدى المستهلكين والذي يظهر في رغبتهم لتنظيم العلاقة بين رغباتهم المتجددة والموارد المتوافرة بطريقة تحفظ للأجيال المستقبليَّة حقَّهم في الإستمتاع بمستوى من الرفاهية مشابه لما هو متوفر اليوم في بعض المجتمعات[٢].

تنشغل المجتمعات في جميع أنحاء العالم بالتحوّلات التكنولوجيّة والإقتصاديّة والثقافيّة، وحيث أنّ السيطرة السياسيّة ترتبط بالسيطرة الإقتصاديّة إرتباطاً وثيقاً فيؤدّي ذلك إلى إنتشار المحسوبيّة والفساد في بعض المجتمعات، ممّا يتطلّب وضع أُسس للتنمية المستدامة وتطوير الخِطط الإستراتيجيّة للإستفادة القصوى من ما تملكه هذه المجتمعات من موارد بشريَّة، تتمثّل بالعاملين فيها من مختلف الفئات، والمستويات، والإختصاصات، وفي هذا المقام يجب أن نشير إلى أن التميّز في منظّمات القرن الواحد والعشرين يستند في المقام الأول إلى القُدرة على توفير نوعيّات خاصّة من هذه الموارد، التي تعطي الشركة أوالمنظّمة الميزة التنافسيّة التي تطمح للوصول إليها.

ومن ضمن المهارات الإداريَّة المطلوبة للموظَّفين والمدراء؛ مهارة وضع وتكوين وبناء فريق عمل متكامل متعدِّد ينقسم إلى عدَّة وظائف وأقسام، فريق عمل لحلّ المشكلات وفريق لجمع المعلومات وفريق للتطوير

١ -: المنظمات الدولية هي الهيئات والمؤسسات التي يتكون منها المجتمع الدولي وتشارك في تفعيل ارادة الجماعة الدولية وهي منظمات لأنها تقوم على هيكل إداري وتنفيذي وتقوم على ارادة مجموعة من الأشخاص الاعتبارية (مثل المنظمات الدولية الحكومية) التي تتكون من الدول كمنظمة الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات التي تتكون من انضمام مجموعة من الدول إلى ميثاق أو اتفاقية معنية بإنشاء وعمل المنظمة. – راجع الموقع: www.mawdoo3.com - آخر تحديث في ٢٠١٦/١٢/١٤.- تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/٧/١

٢ - محمّد يسري علاَّم، كيف تطبِّق نظام إدارة الموارد البشريّة في مؤسّستك ( إدارة الموارد البشريّة بين النظريَّة والتطبيق)، مؤسّسة محمَّد بن راشد آل مكتوم، ثقافة للنشر والتوزيع ذ.م.م.، الإمارات -٢٠٠٩ .

الإداري وفريق للعلاقات الخارجيَّة وفريق للتسويق المحلي وفريق للمراسلات التجاريَّة وفريق للدراسات والإستشارات وفريق آخر للتطوير والتدريب، وكذلك الإطلاع على التجارب الدوليَّة الناجحة للنهوض بالمستوى العلمي والإداري [١].

يعتبر التخطيط إحدى أهم الوظائف الإداريّة في المنظّمات، فمن خلال إستشراف الوسائل والأدوات والموارد الضروريّة والملائمة ضمن جدول زمني محدّد لتحقيق أهداف مرسومة سلفاً بواسطة السياسات والإجراءات التي تُنفّذ عن طريق إتّخاذ القرارات الوظيفيّة على مستوى كافّة المستويات الإدارية.

إنّ تطبيق إستراتيجيّة التنمية المستدامة يُكسب المؤسّسة ميزة تنافسيّة وسُمعة جيّدة، والقدرة على جذب الموظّفين والزبائن وإستبقائِهم، فضلاً عن الحفاظ على مُستوى التحفيز والإلتزام والإنتاجيّة لدى الموظفين وعلى العلاقات مع الجهات الحكوميّة، ووسائل الإعلام والمورّدين، والمجتمع الذي تعمل في نطاقه.

تُعتبر عمليّة التخطيط الإستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعيّة في مجمل أداء المؤسسة ويتطلّب مشاركة صانعو القرار الفعليين وكافّة الأطراف الرئيسيّة المؤثّرة في تطوير أدائها مع ضرورة الإنتباه إلى ضرورة التركيز على الأبعاد الكلّيّة لها، وعدم التأثّر بالمشاكل والأعمال الفرعيّة التي قد تُحرف النظرة الكلّيّة للإستراتيجيَّة المفعَّلة في سبيل الإرتقاء بالموقع والدور الإستراتيجي المستقبلي لعمل المؤسّسة[٢].

تعتبر عمليّة التخطيط الإستراتيجي الإطار الكُلّي الجامع لعمل المؤسّسة وتشمل ثلاثة محاور أساسيّة تتمثّل:

أوّلاً: تحليل وتقييم الوضع الحالي لعمل المؤسّسة بالنظر إلى البيئة الداخليّة والخارجيّة المحيطة بها.

ثانياً: إستشراف مُستقبل عمل المؤسّسة من حيث رؤيتها الإستراتيجيّة.

ثالثاً: خارطة الطّريق التي توضّح كيفيّة إنتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المُستهدف[٣].

تتميَّز بعض الشعوب بثرائها المادي مما يلعب دوراً مهماً في رفاهها الإجتماعي، وأمَّا بعض الشعوب الأخرى

---

[١] - الدكتور محمد سرور الحريري- الإدارة العالميَّة للمنظَّمات- الأكاديميّون للنشر والتوزيع ٢٠١٦- ص ٥٨

[٢] - الدكتور موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المؤسَّسة الجامعيَّة للدراسات والنشر ٢٠٠٤ – ص ٧٤.

[٣] - محمد عبد الله إبراهيم السبيعي ، دليل التخطيط الإستراتيجي (القواعد الرئيسية في المنظمة) لبناء خطة إستراتيجية فاعلة، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر – الرياض ٢٠١٧.

تعتمد على ذكاء وتميّز أبنائها بكفائتهم العالية والمرموقة (كلبنان) الذي يمتلك عنصر بشري متمكِّن وكفوء بما يمكِّنه من تجاوز ضعف الإمكانيَّات فيه ويجعله قادراً على منافسة حتى أكبر الدول المنتجة للتبغ.

عرف لبنان أوّل ظهورٍ للتّبغ في العام ١٥٩٠ بعدما أحضرَهُ معهُ أحد مرافقي الأمير فخر الدين أثناء زيارتهِ لتوسكانا، وعندما بدأ تصنيع التبغ أنشأت السُلطة العُثمانيّة في ١٨٨٤ إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانيّة، وحصلت شركة فرنسيّة على إمتياز الإستثمار في هذا القطاع لمدة ٣٠ سنة، ومنحت الشركة حق تحديد مساحة الأراضي المسموح بزراعتِها وعمليّات التصنيع والبيع. وبعد إنتهاء الحرب العالميّة الأولى تم إلغاء جميع الإمتيازات وحدّدت السلطة المُنتدبَة على لبنان تاريخ ١٤ نيسان ١٩٢٩ لإنتهاء وتصفية إمتياز الدُّخان. ولاحِقاً أعادت الدولة الفرنسيّة العمل بنظام الإحتكار، الّذي جعل شراء وصناعة التبغ والتنباك إحتكاراً، وذلك إبتداءً من أول آذار ١٩٣٥ صدر قرار بتعيين أصحاب لإحتكار التبغ والتنباك في سوريا ولبنان، المتعلِّق بإنشاء شركة الريجي المغفلة ذات المصلحة المشتركة اللبنانيّة السوريّة، والمؤلفة من الشركات والأشخاص برأسمال قدره ١,٢٥٠,٠٠٠ ليرة لبنانية سورية. وقد تم إخضاعها لرقابة الدولة. وإنتهت مدة الإحتكار بتاريخ ٣١-١٢-١٩٦١. و في العام ١٩٩٩ تمّ تشكيل لجنة مؤقّتة لإدارة حصر التبغ والتنباك. وأصبحت إدارة الحصر واحدة من المؤسّسات العامّة التابعة لوزارة الماليّة والّتي لها سُلطة الإشراف عليها[١].

يأتي في طليعة هذه الإدارات إدارة حصر التبغ والتنباك (الريجي) وقد تمّ إلحاق مُراقبتها بوزارة المالية في المرسوم الإشتراعي[٢] ( رقم ٣، تاريخ ١٩٥٠/٣/٢٤)، فهذه الإدارة الّتي واجهت سنوات الحرب العِجاف الّتي أوصلتها إلى القعر، عادت وإنطلقت من جديد، عبر خِطّة إستراتيجيّة مُستدامة وشاملة، قامت بها ما بين عامي (٢٠١٥ و ٢٠١٩). وقد عُيِّن ناصيف صبحي سقلاوي مُديراً عاماً في العام ١٩٩٥ ورئيس مجلس إدارة؛ علماً بأنَّه قَدِمَ إلى هذه الوظيفة من القطاع الخاص الذي كان ولا يزال له فيه بصمات واضحة.

وقد قامت هذه الإدارة بدراسة تحليليّة للخِطّة الّتي أطلقتها عبر تحديد هرمِ أولويّات التنمية المستدامة، بالإضافة إلى تعزيز دور الكادر البشري في الإدارة وتحقيق أهداف إدارة الموارد البشريّة وعبر الإستفادة من قدرات

١ - إنشاء الإدارة ONTHLYMAGAZINE.COM – ؛ مؤرشف في ٩ تموز ٢٠١٤

٢ - الملحق رقم : ١ : المرسوم الإشتراعي، رقم ٣ – تاريخ ١٩٥٠/٣/٢٤. والمرسوم الإشتراعي رقم ١٩٥٩/١٥١

الموظّفين وتعزيز الإبداع والإبتكار والعمل الجماعيّ، وممارسة إدارة الموارد البشريّة من منظور كُلّي كوِحدة تنظيميّة، وقد تجلّى ذلك بوضوح عبر إرتفاع مُستويات التدريب السنويّة، لتُقارب مواضيع تقنيّة ومهنيّة هامّة، إدارة الجودة الشاملة، والتنمية المستدامة مثل OSHAS [1].

لذا ، إنَّ الدراسة سوف تُحلّل بعُمق تجربة عمليّة التخطيط الإستراتيجي في الريجي، وتفصيلاً حول العلاقات الّتي تربط خطّتها وحُكمها الرّشيد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والدور الذي لعبته إدارة الموارد البشريّة في الخِطّة الخُماسيّة الأبعاد، وكيفيّة تطبيق الإستدامة لعام ٢٠٣٠، والدور الّذي قادتهُ في مُواكبة خِطَط الريجي وفي الإعداد المُسبق للكوادر البشريّة في كافّة المراحل المطلوبة.

وللإستفادة من تجارب الآخرين فيما يتعلّق بالتحوُّلات المتعلّقة بالبيئة المؤسسّاتيَّة وبالموارد الطبيعيَّة كان لا بُدَّ لنا من الإضاءة على أهم الإرتكازات التي بنت عليها الريجي خطَّتها؛ خصوصاً بالنسبة لمدى تقيُّد إدارة حصر التبغ والتنباك بالمعايير التبغيَّة لناحية تنظيم صنع وتغليف ودعاية منتجات التبغ ، بالإضافة إلى مراقبة التطبيق لأي منتج تبغي مخالف لأحكام القانون يُحجز ويُسلَّم إلى إدارة حصر التبغ والتنباك مع نسخة عن محضر الضبط[٢].

لذلك سنقوم بتقسيم بحثنا وفق الأصول والأحكام المقررة في البند ثانياً من التعميم رقم ١/ح تاريخ ٢٠١٦/٢/٣ أصول تسجيل رسائل الماستر.

## أولاً:أهمية البحث ومبررات إختياره:

يكتسب هذا الموضوع أهمّيّته الخاصّة من الناحية الوطنيّة، كونَهُ يتناول إدارة من الإدارات العامّة، التي تؤثِّرُ تأثيراً كبيراً في الدخل الوطني ممّا يميّزها عن غيرها من الإدارات، لهذا نهتم للتعرُّف على الإستراتيجيّة الّتي إعتمدتها الرّيجي في مُواجهة المشكلات عبر إدارة المخاطر، ومن ناحية ثانية الإطّلاع على الخِطّة الإستراتيجيّة الّتي إتبّعتها وحقّقت بتنفيذِها إنجازاً جديداً بحصولِها على تجديد شهادة الأيزو العالميّة ٩٠٠١:٢٠١٥ للمرّة الثانية على التوالي، مؤكِّدةً بذلك تميُّزِها في تطبيق المعايير الدوليّة للجُودة من جهة، وريادتِها على صعيد المرافق العامّة من جهةٍ أخرى.

[1] - OSHAS 18001: ( Occupational Health and Safety Assessment Specification / www.iso-tec.com : نظم إدارة الصحة الوظيفيّة والسلامة المهنيّة للقضاء على المخاطر التي تهدد صحة وسلامة الإنسان ./ ملحق رقم ٢

[٢] - ): ملحق رقم: ٣ : ملحق قانون ١٧٤ ، الحد من التدخين وتنظيم صنع وتغليف ودعاية منتجات التبغ.

مؤسّسة الريجي الّتي شكّلت أول مِرفق عام في لبنان ينال شهادة نظام الجودة العالميّة، نجحت في الحفاظ على هذا الإنجاز وتجديد شهادة الأيزو بعد إجتيازِها التدقيق الخارجي الّذي أجرته شركة TUV Hellas[1].

من الناحية الأكاديميّة تُغني هذه الدراسة المكتبات الإداريّة اللبنانيّة بموضوع يتعلّق بالعلوم الإداريّة بإعتبار أنَّ موضوعها مؤسّسة عامّة ناجحة، وتكتسب هذه الدراسة أهمّية كبيرة بسبب قِلّة الدراسات حول كيفية تحديد أولويّات الخِطط الإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة للسنوات المستقبليّة فعليّاً على أرض الواقع.

لناحية مؤسّسة الريجي هذه الدراسة تسلِّط الضوء على الخِطّة الإستراتيجيّة الّتي إتّبعتها وعلى الإنجازات الّتي تحقَّقت، والخِطط المستقبليّة لعشر سنواتٍ مُقبلة. كما يطمح البحث إلى تقديم إقتراحات قد تُسهِم، إذا ما إعتُمِدت، في عمليّة زيادة القيمة السوقيّة للمؤسّسة وتطويرها. أضف إلى ذلك إغناء الإدارات العامّة بخِطّة الريجي لعلّها تسير على خُطى الإستمرارِ والثبات.

## ثانياً: أسباب إختيار موضوع البحث:

فرض إختيار موضوع البحث سببان رئيسان ، هما:

أولاً : المنهجيّة المُعتمدة في كلّيَّة الحقوق والعلوم السياسيَّة والإداريَّة في الجامعة اللبنانيّة، والّتي تفرِض التدرّب في إحدى إدارات أو مؤسّسات الدولة، ضمن برنامج الماستر، وإعداد تقرير حول موضوع التدريب.

ثانياً : يُعتبر التخطيط الإستراتيجي للتنمية المستدامة وإدارة الموارد البشريّة هما إحدى المقوّمات الأساسيّة لنجاح المؤسّسة، بل يُمكن القول: إنّها المحدّد الأوّل والأساسي لرسم الإستراتيجيّة المناسبة لهذا النجاح، حيث أنَّ توافر قوى متخصِّصة ذات كفاءة عالية ومتميّزة يُمَكّن المنظّمة من تحقيق أهدافِها، ومنْ تحقيق ميزة تنافسيّة للشركة. فالإدارة الحديثة والمُعاصِرة تحافظ بذلك على قوّتها، وقدرتِها على المنافسة، وتضمن بقاءها، وإستمراريّتها، من خلال المحافظة على مواردها البشريّة وفاعليّتها.

إنَّ الإدارة الحديثة والعصريَّة هي مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تهدف إلى توظيف وإستثمار الموارد البشريّة والماديّة المتاحة بإستخدام طرق وأساليب الكفاية والفعاليَّة الإنسانيَّة، وتشمل هذه الوظائف عمليّات : التخطيط، التنظيم، التنسيق، التفويض، التوجيه والمتابعة، التقييم، التحفيز، وإتخاذ القرارات.

[1] - TUV HELLAS :هي مجموعة أنشطة تكنولوجية معلوماتية وخدماتية، تعمل في مجال التكنولوجيا والنزعية والأمان والطاقة النسبية. وهي مسؤولة عن إدارة الخطط والإستراتيجيات بالبلقان والشرق الأوسط.-http://www.tuv-nord.com، تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٦.

وتكتمل هذه الوظائف في ما يسمّى بالعمليّة الإداريّة؛ وهذه الأهداف تعتبر عنصر ثابت كرسم إستراتيجيّات وخطط تلك المنظّمات[١].

لذلك، تُعتبر دراسة الإستراتيجيّات المناسبة للتنمية المستدامة ولإدارة الموارد البشرية في الإدارات العامّة موضوعات جديرة بالبحث والتطوير، لاسيما في قطاع التبغ، مثل إدارة الحصر والتي تشهد منافسة في مِنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

## ثالثاً:المؤسّسة محلّ التدريب:

دائرة الأرشيف التابعة لمصلحة التنمية المستدامة، ودائرة الموارد البشرية التابعة لمصلحة التدريب والتطوير في إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية - فرع الحدث.

## رابعاً: نوع التدريب :

مهني، تناول العمل على دراسة الخِطّة الإستراتيجيّة خُماسيّة الأبعاد التي أدّت إلى تحقيق ميزة تنافسيّة للمنتج الوطني في السوق اللبناني وخِطّتها بأن تكون من أبرز شرِكات التبغ المستدامة في مِنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولاسيما خِطّتها الإستراتيجيّة، مع الإطّلاع على عمل دائرة التدريب والتطوير في المؤسَّسة.

## خامساً: علاقة الموضوع بإختصاص الطالب:

يدخل عِلم الدراسات الإستراتيجيّة والخِطَطْ التنفيذيّة للتنمية المستدامة وإدارة الموارد البشريَّة للإدارات العامة والمؤسّسات الحكوميّة في صُلب إختصاص التّخطيط والإدارة العامّة في الجامعة اللّبنانيّة. كما أصبح الدّور الإستراتيجي لعمل المؤسّسة يُساعِدها في تحقيق الموقِعْ الإستراتيجي المنشود، خاصّةً في ضوء تطوّر المفاهيم الإداريّة الحديثة، إذ أصبح هذا العلم لا بُدَّ منه لِدراسة الحالات والشركات والمؤسّسات الّتي هي بحاجة لتطوير إنتاجِها وفعاليّتها في مُواكبة التطوّرات التقنيّة الحديثة، وتِبعاً لذلك أصبح هذا العلم إدارياً قائماً بحدِّ ذاته، وهو ما ستتمّ الإشارة إليهِ في هذا التقرير الذي يتناول الجزء النظري من موضوع البحث (التخطيط الإستراتيجي) للتنمية المستدامة، وللموارد البشريّة، ومدى الإنسجام بين الإستراتيجيّتين في تحقيق أهداف الشركة.

أمّا الجزء العملي من التدريب، فيقتضي الإطِّلاع على الخِطّة الإستراتيجيّة التي إعتُمِدَتْ من قِبَلْ إدارة حصر التبغ والتنباك، والّتي أدّت إلى إعتبارِها إدارة رائدة وناجِحة في لبنان في القِطاع الإنتاجي والإقتصادي وخلق

---

١ - : د. موسى خليل ، الإدارة المعاصرة ( المبادئ – الوظائف – الممارسة ) ؛ مجد – المؤسّسة الجامعيّة للدراسات والنشر والتوزيع ؛ بيروت – لبنان ، ٢٠٠٥ .

ميزة تنافسيّة وسُمعة حسنة، وتخفيض من كلفة النوعيّة الرديئة وتحسين جودة المُنتج مع التركيز على الدّور الّذي لَعِبَتهُ دائرة الموارد البشريّة في تحقيق أهداف تلك الإستراتيجيّات.

## سادساً: الإشكاليّات التي ستعالجُها الباحثة

التحدّي الرئيسي الّذي تُواجِهَهُ الريجي هو عملِها الرئيسي بحدِّ ذاته. إذ أنّ العمل في قطاع التبغ يتعرّض لإنتقاد منظّمة الصِحّة العالميّة والمنظّمات غير الحكوميّة التي تعمل في مجال الصِحّة ومُكافحة التدخين.

وبما أنّ تجارة التبغ مشروعة في لبنان، فإنَّ السؤال الأساسي الذي يطرحُ نفسَه هو: كيف تُدير الريجي أعمالها؟ لذلك لا بُدَّ لنا مِن إجراء دراسة تحليليّة لتقييم مختلف المسائل النسبيّة لتتبّع الإستراتيجيّة التنفيذيّة لبعض المسائل الإجتماعيّة، فمن ضمن هذه المسائل ما هي أولويّات هذه المؤسّسة، وكيف يتم تحديدها لتطبيق أهداف التنمية المستدامة؟ وما هو تأثير إستراتيجيّة الإختيار والتدريب على فعاليّة عمل الموارد البشريّة وبالتالي على جودة الخدمات المقدّمة؟ ويتفرّع عن هذه الإشكاليّة الأسئلة التالية:

- أوّلاً: ما هي الإستراتيجيّة الرئيسيّة الّتي تَمّ إتِّباعِها منْ قِبَلْ إدارة الريجي؟ وهل تمَّ تنفيذ خِطَطها؟ وما هي المعايير الّتي تمّت على أساسها تحديد أولويّات التنمية المستدامة؟

ثانياً: هل وضّحت المؤسّسة موقعها الإستراتيجي من الإستدامة؟ هل قامت بالتأثير على المساهمين المتواجدين ضمن نطاق تأثيرها من أجل تطبيق التنمية المستدامة؟

ثالثاً: هل قامت بتحديد المخاطر والفرص المجتمعيّة الّتي تؤثّر على قيمة تحسين الجودة والخدمات؟

رابعاً: ما هي الرّكائز الإستراتيجيّة الّتي تمّ إعتمادها في المستقبل؟وهل وضعت خِطّة مستقبليّة هادفة لتحسين ما لم تُنجِزهُ بعد؟

خامساً : مدى ضمانْ تكامُل ومؤازرة النُّظم التنظيميّة والعمليّات والأنشطة في تحقيق أهداف إدارة الموارد.

سادساً : ما هي البرامج التدريبيّة الّتي يخضع لها العاملون؟

## سابعاً: منهجيّة العمل وأدوات جمع البيانات

إعتمدَتْ الباحِثة في القسم الأوّل الدراسة الميدانيّة للكشف عن الأساليب المُعتمدة في إدارة الموارد البشريّة معتمدةً بذلك المنهج الإستقرائي والتحليلي كما إعتمدت المنهج الوصفي عند شرح بعض المشاهدات لمُقاربة مبادئ النظريّة الإداريّة الّتي إستعرضتها في القسم الثاني بشكل عام مع ما هو مُطبَّق في عمليّتي التدريب والتطوير في إدارة الريجي.

وللإجابة عن التساؤلات الّتي يطرحُها التقرير فقد إعتمدَتْ الباحثة مجموعة من أدوات جمع البيانات ومنها:

- إجراء *مسح بياني* حول تقييم العوامل النسبيّة للتنمية المستدامة.

- إجراء مسح حول المسؤوليّات الرئيسيّة لأصحاب المصالح والتركيز على المسائل التي يقوموا بمعالجتها.

- إستطلاع الرأي السنوي حول إستراتيجيّة التنمية المستدامة.

- تحليل الثغرات المتعلقة بقضايا البيئة وفقاً لمعيار ISO -26000.

- إستبيان حول الرضى العام للموظفين على التدابير والإجراءات التي تتخذها الريجي إتجاه موظفيها.

- تحليل الثغرات المتعلّقة بإشراك المجتمع وتنميته وفقاً ل ISO 26000.

*السجلّات والوثائق:* سمحت هذه التّقنيّة بالحصول على المعلومات الخاصّة بالريجي والتعرّف على النظام الداخلي والإمكانيّات البشريّة والمادّية والهيكل التنظيمي، والإستراتيجيّة خُماسيّة الأبعاد التي تمّ تنفيذها، والإنجازات لعام ٢٠١٩، وكذلك الخِطّة الهادفة لعام ٢٠٢٠.

*الملاحظة:* بهدف إستكشاف ميدان البحث وإكتشاف طبيعة وواقع العمل في الريجي وذلك من خلال إتّجاهات المسؤولين والعاملين.

المقابلة: كأداة لجمع المعلومات والبيانات والحصول على بعض المعلومات عن المشاكل الّتي تُصادف عمليّة الإختيار وعلاقتها بالتدريب الكافي للقيام بالآداء بالشكل الفعّال. وكذلك التحدّيات الّتي تعترض مسارات التبغ ومكافحة التهريب العشوائي للتبغ. وقد أُجرِيَتْ مقابلات مع بعض الإداريّن ورؤساء الأقسام والموظّفين الذين لديهم القدرة من خلال وظائفهم عن الإجابة عن الأسئلة المتعلّقة حول كفاية التدريب في الريجي. وقد راعت الباحثة عِدّة نقاط في المقابلة: - تمحُور الأسئلة حول موضوع التقرير بشكل مرن وبسيط بالحصول على معلومات دقيقة والتعبير بحرّية. - ترتيب أسئلة المقابلة بدءاً بالأسئلة العامة وصولاً إلى الأسئلة التي تتطلب إجابات دقيقة.

## ثامناً: خطة التقرير المقترحة

إنطلاقاً من طبيعة التقرير الّذي يهدِف إلى معاينةِ أساليب التدريب والتطوير داخل الريجي ومعرفة مدى تطابُقها وملائمتِها مع حاجات المورّدين والمساهمين، وكذلك تحديد الإستراتيجيّة المُتكامِلة للتنمية المُستدامة ومدى نجاحها وتنفيذِها للخِطَطْ الّتي إتّبعتها لتحقيق أُسس التنمية المستدامة، فقد قُسِّم هذا التقرير إلى قسمين:

- القسم الأوّل أو الجانب الميداني الّذي تضمّن مبحثين فتناول المبحث الأوّل المؤسّسة محل التدريب والأقسام التي تمّ التدريب فيها إضافةً إلى مُدّة التدريب والمشاكل التي واجهتْ الباحثة. تناول المبحث الثاني الأعمال التي نفّذتها الباحثة وطبيعة الموظّفين الّذين تمّت مقابلتهِم، إضافةً إلى المهارات التي إكتسبتها الباحِثة والسلبيّات والإيجابيّات الّتي رافقت التدريب الميداني وكذلك رؤية المتدرّبة حول مواطن القوّة والضّعف في الريجي مع مقترحات وحلول.

-أما القسم الثاني فقد تكوّن من فصلين متناولاً بالبحث الجانب النظري للتقرير وقد إحتوى الفصل الأوّل على مدى تطبيق الخِطّة الأستراتيجيّة للتنمية المُستدامة وكيفيّة تحديد الأولويّات وكيفيّة تطبيقِها ورسم سياستِها المستقبليّة، وأهمّ التّعريفات والمفاهيم الخاصّة بالموارد البشريّة ومهامِها ووظائف المديرين. أما الفصل الثاني فقد تحدّث عن التدريب وطبيعته ومفهومه ومرتكزاتِه ومبادِئه، إضافةً إلى مراحِله ومناهجه وأهميّة الإستثمار في تنفيذ الخِطَطْ المستدامة من جهة والرأسمال البشري من خلال التمكين والتدريب من جهةٍ أخرى في إدارة الحصر، وجاء عرض النتائج العامّة للقرار كخاتمة.

## التصميم

## القسم الأول :قسم وصفي حول أعمال التدريب العمليّة

### المبحث الأوّل: الهيكل التنظيمي للمؤسّسة محل التدريب

الفقرة  الأوّلى: تحديد أقسام المؤسَّسة التي نفَّذت فيها الباحثة فترة تدريبها

الفقرة الثانية: المشكلات والتسهيلات

### المبحث الثاني: الأعمال التي نفَّذتها الباحثة

الفقرة الأولى: الدوائر التي نفَّذت فيها الباحثة تدريبها

الفقرة الثانية: المهارات التي إكتسبتها الباحثة والإيجابيات والسلبيات التي رافقت التدريب

## القسم الأوّل : قسم وصفي حول أعمال التدريب العمليّة :

تسعى المفاهيم الجديدة في الإدارة إلى إعطاء شكل جديد للمؤسّسات يتميّز بالصِغر والبساطة وهياكل تنظيميّة مسطّحة يغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطوّر وذلك بهدف آداء الوظائف بفِرَق عمل مؤهَّلة والتركيز على جودة الخدمة المقدّمة بشكل عام والإنتاجيّة بشكل خاص، إذ أنَّ هذه الخدمة توارثتها الأجيال على مرّ السنين، وكذلك يحفل لبنان بتاريخ طويل من إنتاج التبغ والتنباك منذ الخمسينيّات وكذلك تنتشر فروعه على إمتداد لبنان وتتضمّن سبعة مبانٍ مخصّصة لإدارة هذا القطاع / ومركزيّ أبحاث، بالإضافة إلى مواقع تخزين في مختلف مكاتب الإرشاد الزراعي.

إنَّ إدارة حصر التبغ والتنباك (Rejie)هي مؤسّسة عامّة تخضع لإدارة وزارة الماليّة اللبنانيّة، ويتضمّن عملها إدارة زراعة التبغ والتنباك وتصنيعهُما وتجارتهُما ونقلهما، ذلك إلى جانب المُنتجات الأخرى المتعلّقة بهما، وذلك في مناطق لبنان المنتشرة في الشمال والجنوب والبقاع. يؤدّي هذا المِرفق الحيوي دوراً وطنيّاً إقتصاديّاً وإجتماعيّاً وتنمويّاً، ويُعدّ من المؤسّسات الرّائدة في لبنان على مُستوى الإنتاجيّة والمردود الإقتصادي، ومن أبرز المؤسّسات الرّافدة للموازنة العامّة للدولة.

أُنشِئت إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانيّة "REJIE"عام ١٩٣٥ لتُصبح اليوم مِرفقاً عامّاً، تتميّز نشاطات الريجي بمعاييرها العالميّة الأكثر حداثةً، فهي اليوم أحدث مركز لصناعة التبوغ في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وبإدارتها التي تتطلّع بإستمرار إلى العالميّة نالت أعلى درجات الجودة، كما أنّها أوّل مِرفَق عام يضع إستراتيجيّة للتنمية المستدامة للعشر سنوات القادمة، وقد طالت مشاريعها التنمويّة أكثر من ١٧٠ بلدة. وتعتبر خامس مصدر لدعم الخزينة اللبنانيّة وقد بلغت عائداتها ٤٤٤ مليون دولار أميركي.

ويعيَّن مفوّض الحكومة لدى إدارة حصر التبغ والتنباك بمرسوم بناءً على إقتراح وزير الماليّة ويؤمّن المراقبة الماليّة فيها مفتّش مالي يُعيّن بالطريقة نفسها. وتتحمّل إدارة الريجي رواتب هذين الموظّفين وتعويضاتهما.

لذلك سنتناول في هذا القسم الهيكل التنظيمي للمؤسَّسة محل التدريب ( المبحث الأول) والأعمال التي نفَّذتها الباحثة خلال فترة تدريبها ( المبحث الثاني).

## المبحث الأوّل : الهيكل التنظيمي للمؤسّسة محل التدريب:

الهيكليّة الإداريّة لإدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانيّة : مؤلفة من رئيس ( المدير العام) ومن سبع مديريَّات ومن ضمنها توجد عدة مصالح[١].

**الفقرة الأولى : تحديد أقسام المؤسَّسة التي نفَّذت فيها الباحثة فترة تدريبها.**

الأقســام التي نفّذت فيها الباحثة فترة تدريبها كانت في : مصــلحة المديريّة العامة في قسـم الأرشـفة التابعة لمصلحة التنمية المستدامة ومصلحة التدريب والتطوير التابعة لمديرية الموارد البشريّة.

**أولاً :**

**١- مدة التدريب** : شهرين أو ما يعادل ٢٥٠ ساعة ، وهي مقسّمة على النحو التالي:

- مصلحة التنمية المستدامة : ٦ /١/٢٠٢٠ ولغاية ٣١ /١/٢٠٢٠
- مصلحة التدريب والتطوير : ٢٠٢٠/٢/٣ ولغاية ٢٨ /٢/٢٠٢٠

**٢- دوام العمل في الريجي**: يوميّاً من الساعة الثامنة صباحاً حتى الساعة الثالثة بعد الظهر، بإستثناء يوم الجمعه لغاية الساعة الحادية عشر، والسبت والأحد عطلة الأسبوع.

**٣- طبيعة الأشخاص المقابلين** :

رئيسة مصلحة المديرية العامة - مديرة الجودة : مريم حريري، ٢٠٢٠/١/٢٨ -

رئيسة مكتب الجودة: نور المولى - ٢٠٢٠/١/١٤

موظّفين مدققين في غرفة الأرشفة بتاريخ: ٢٠٢٠/١/١٤ و ٦/١/ ٢٠٢٠

رئيسة مصلحة التدريب والتطوير: منى قاسم - ٧ /٢/٢٠٢٠

رئيس مكتب التدريب : حنين ضاهر –٢٠٢٠/٢/١١ و ٢٠٢٠/٢/٢٦

وقد هدفت الدِّراسات إلى الإطِّلاع على آلية سير العمل وتنفيذ الخطط الإستراتيجيّة لتحقيق التنمية المستدامة، وكذلك للإطلاع على آليـة التعيين والتـدريب ومـدى مُلائمـة عمليّـة الإختيـار لتـأديـة مهـام الوظيفة بـالكفـاءة المطلوبـة؛ وقـد تمّ الحـديث عن كيفيـة تحـديث النظـام الـداخلي عبر التطوّر في نوعيـة التـدريـب وإغنـائِـهِ

[١] - ملحق رقم ٤ : الهيكليَّة الإداريَّة لإدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانيَّة؛ www.rltt.com.lb ، تم الدخول إلى الموقع: ٢٠٢٠/١/٢٧.

بالمعلومات التي تحتاجها المؤسّسة وتُفيد الموظَّفين بدورها لتطوير قِوى العاملين في المؤسّسة عبر تحديد الإحتياجات التدريبيّة والعمل على إغناء مخزونِها تعليميّاً وثقافيّاً[١].

**ثانياً :**

**١- دور المدرّب:** يهدف هذا التدريب الأكاديمي إلى تزويد الباحثة بأهمّ الأساليب والمنهجيّات الحديثة التي تمّ إتقانها في المؤسّسة لتبادُل المعرفة والخبرات والمشاركة في العمليّة التعليميّة والتدريبيّة. لكل برنامج تدريبي أهداف محدّدة تصنّف إلى أهداف عامّة وأهداف سلوكيّة، ويرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بأن يكون له أهداف واضحة، حتى يمكن بعد إنتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج التدريب.

أما الدّور الّذي أتقنه المدرّب، كلّ مدرّب ضمن نطاق خُبراته والمديريّة التي يشغل فيها :

- توفير الأساليب العلميّة المناسبة الّتي من خلالها تمكّنت الباحثة من إستخدام كلّ من المعارف والمهارات التي تعرّضت لها في تطوير آدائها لعملِها الحالي والمستقبلي أو تحسين إدراكها لمعطيات وظروف العمل ومحدّدات الفعاليّة الإنتاجيّة، عبر تزويد الباحثين بمراحل العملية التدريبية وكيفية تنفيذها.

- تعلّم كيفية تصميم البرامج التدريبيّة بناءً على المُدخلات والمُخرجات.

**٢- الوثائق والقوانين والأنظمة التي تمّ الإطِّلاع عليها :**

١- تقرير التنمية المستدامة للعام ٢٠١٦ وللعام ٢٠١٧-٢٠١٨ .

٢- الإستراتيجيّة خماسيّة الأبعاد التي تمّ تنفيذها خلال العام ٢٠١٥.

٣- خِطّة العمل المقترحة لعام ٢٠٢٠

٤- المرسوم الإشتراعي رقم ١٥١ /١٩٥٩، العدد ٣٥- صفحة ٩٨٩- ٩٩٢

٥- المرسوم الإشتراعي رقم ٣ /١٩٥٠، العدد ١٣ – صفحة ١٧١

٦- خِطّة تدوير النِّفايات

٧- الإنجازات الّتي تمّ تنفيذها خلال العام ٢٠١٨-٢٠١٩

٨- سياسة التدريب المُعتمدة في الريجي.

---

[١] - مقابلة مع السيدة منى قاسم – مديرة مصلحة التدريب والتطوير؛ بتاريخ ٢٠٢٠/٢/٦، الإطلاع على سياسة التدريب في الريجي

**٣- المُقابلات الّتي أجرتها الباحثة :** لقد أجرَت مقابلة مع مديرة مصلحة المديرية العامة - مديرة الجودة السيّدة: مريم حريري بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٨. وقد تمّ تكليف موظّفين لمساعدة الباحثة للوصول إلى معلومات تختصّ بشؤون مصلحة التنمية المستدامة في غرفة دائرة الأرشيف حيث يختصّ الموظّفين بقسم الجودة ومدى تطابق المُنتجات التبغيّة مع المعايير العالميّة، وكذلك مدى تطبيق إلتزامها بإدارة المخاطر وإحترام البيئة. وكذلك أجرت الباحثة مقابلة مع رئيسة قسم مكتب الجودة: السيّدة نور المولى بتاريخ 14 /١/٢٠٢٠، وكذلك تمّ إجراء مقابلة مع موظّفة بالتدقيق الداخلي على الأقسام في المؤسسة بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢١، عبر التعرّف على الآلية والقواعد الّتي يتمّ على أساسها التدقيق الداخلي عبر شرح تفاصيل دقيقة حول كلّ قسم تقوم بالتدقيق عليه ومن ثمّ كيفيّة أرشفة جميع العمليّات الّتي تمّ الكشف عليها ومتابعتها متابعة ميدانيّة على أرض الواقع.

أمّا المقابلات الّتي أجرتها الباحثة في مديريّة الموارد البشـريّة – في مصـلحة التدريب والتطوير مع رئيسـة المصـلحة السـيّدة : منى قاسـم بتاريخ ٢٠٢٠/٢/٦، ومع المسـؤولة عن التدريب في مكتب الموارد البشـرية الآنسـة حنين ضـاهر بتاريخ 11/2/2020، والمقابلة كانت حول الإطّلاع على آلية التدريب وكيفيّة سـير العمل وكيفيّة تحديد المصالح التدريبيّة التي يحتاجها الأُجراء في المؤسّسة.

**الفقرة الثانية : المشكلات والتسهيلات**

**أولاً : المشاكل:** من أبرز المشكلات التي واجهتها الباحثة خلال فترة تدريبها في الريجي هو عامل ضيق الوقت، فكانت تُداوم في الريجي لغاية السّاعة الواحدة ظهراً وفي بعض الأحيان تضّطر لترك الريجي قبل الوقت المحدّد بنصف ساعة تقريباً للذهاب إلى عملها فهي بصِفتها مشرفة رعائيّة تداوم بعد الظهر لحين خروج الطُّلاب من المدرسة، أما السّاعات المطلوب منها إنجازها خلال فترة التدريب كانت تضطر إلى تلخيص وتحليل التقارير والمستندات التي تحصل عليها من الريجي خلال أوقات متأخرة من الليل.

**ثانيا: التسهيلات التي أُتيحت للباحثة:** أما بالنّسبة للتسهيلات التي أُتيحت لها فكانت كثيرة والحمد لله، فقد كانت المشرفة المسؤولة على تدريبها مرنة جداً ومتساهلة، تستوعب وتتعاطف مع طلباتها من إستفسارات وتساؤلات حيال أي موضوع يختص ببحثها. وكانت محظوظة جداً بالسماح لها بالإطلاع على أي تقرير أو مرجع أو تنظيم، الأمر الذي ساعدها على تحديد موضوعها والإستعانة ببعض المعلومات المدعّمة للبحث.

## المبحث الثاني : الأعمال التي نفَّذتها الباحثة

قامت الباحثة تمهيداً لعمليّة التدريب الميداني في ال REJIE بتقديم طلب إلى جانب رئيس مجلس الإدارة، (عبر رئيسة العلاقات العامة السيّدة نهلة سليم والتي سهّلت أمور الباحثة عبر متابعة ملفّها بنفسها مباشرةً)، الذي أعطى موافقته عليه بتسمية رئيس قسم الجودة ورئيس مصلحة التدريب والتطوير للإشراف على التدريب، ثمّ أحال المتدرّبة إلى رئيس الدائرة المذكورة لتسهيل مهامها وتحقيق أهداف التدريب المنشودة بمعرفة كيفيّة رسم السياسة العامّة للإدارة وتنفيذها للإستراتيجيّة التي إتّبعتها في سبيل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومدى إرتباط عمليّة إختيار الموارد البشريّة بإختبارات عمليّة ترافقها أو بآلية تدريب لاحقة لها تمدّ هذه الموارد بالمعلومات اللاّزمة لتحقيق أهدافها. فمن المسائل التي يتم التدريب عليها: التعرّف على دور وظيفة التدقيق الداخلي، وكذلك تحليل العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة، أضف إلى ذلك، أثر التدقيق الدّاخلي على الجودة، وأيضاً، كيفية تحديد الإحتياجات التدريبيّة وكيفية تصميم البرامج التدريبيّة.

## الفقرة الأولى: قسم وصفي حول أعمال التدريب

لقد أبرزت الفضائح ضَعف أنظِمة الرّقابة الداخليّة في العديد من الشركات مِمّا حذا بها إلى الإهتمام المتزايد بالتدقيق الداخلي وأنظِمة الرّقابة الداخليّة، ودورهُما في منظّمات الأعمال الحديثة. من ضِمن مبادئ ومؤشّرات التنمية المستدامة وللحفاظ على ديمومة الحياة البشريّة، ولرفع مستوى الصناعة المحليّة للوصول بها إلى العالميّة كانت مسألة الجودة هدف قد إلتزمت به (REJIE ) وإعتماد أحدث المعدّات للإرتقاء بمنتوجاتها والتقيّد بأعلى معايير الجودة العالميّة، حيث طبّقت معايير الإدارة الرّشيدة من خلال :

- التوفيق بين إحتياجات المؤسّسة والمساهمين فيها. // إحترام كافّة قوانين وإجراءات المساءلة والمحاسبة.

وبما أنّ موضوع رسالة الباحثة يتمحور حول آلية التّخطيط الإستراتيجي وآفاق التنمية المستدامة، وحيث أنَّ الغرفة التي داومت بها الباحثة نشاطها، هو عبارة عن مكتب متمثل بغرفة الأرشيف (التابعة لمصلحة التنمية المستدامة)، ومدى تطابق الأعمال والمنتجات التبغيّة مع المعايير العالميَّة؛ يعمل فيها خمس موظّفين، منهم من هو مختص في قسم التّدقيق الداخلي (الجودة والنوعية ) ومنهم من هو مختص بمتابعة وعرض المنتجات على كافّة مواقع التواصل الإجتماعي. لذلك سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى فقرتين، الدوائر التي نفَّذت فيها الباحثة تدريبها (فقرة أولى) والمهارات التي إكتسبتها والإيجابيَّات والسلبيَّات التي رافقتها ( فقرة ثانية).

**الفقرة الثانية: الدوائر التي نفَّذت فيها الباحثة تدريبها**

إنَّ وظيفة التدقيق الداخلي لم تعُد مقتصرة على التدقيق المالي فحسب بل تطوّرت لتشمُل أنواعاً أخرى كالتدقيق التشغيلي وتدقيق الإلتزام، الأمر الذي ينعكس على نِطاق عمل وظيفة التدقيق الداخلي، في نفس الوقت إنَّ أحد متطلَّبات شهادة ISO 9001:2015 كنظام الجودة الشاملة يتضمّن أن تُنَفّذ المؤسّسات الحاصلة على الشهادة تدقيقاً داخليّاً على فتراتٍ مخطّطة لتحدّد ما إذا كان نظام إدارة الجودة مُطابقاً للترتيبات المُخطّطة[١].

لذلك تناولت الباحثة في تدريبها علاقة التدقيق الداخلي بضبط الجودة، حيث يعتبر التدقيق الداخلي نوعاً من الإجراءات الرقابيّة يتمّ من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرّقابية، لهذا إعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤوليّة التحقّق من قُدرة بقيّة أدوات الرّقابة على الحماية المادّيّة للأصول والتأكّد من سلامة البيانات الماليّة وتشجيع الإلتزام بالسّياسات الإداريّة ورفع الكفاءة التشغيليّة.

أمّا في قسم التدريب والتطوير فقد تناولت الباحثة ألية التدريب في الريجي وكيفيّة تحديد الإحتياجات التدريبيّة وفقاً لأُسس الكفاءة ولنظام الأُجراء الداخلي في الريجي.

تكتسب أعمال التدريب في الريجي ميزة خاصة بسبب تنوّع الأقسام وكثرة عدد المورّدين والمساهمين والمزارعين إضافةً إلى تعدّد الأقسام وكُثرتها. وقد أُتيحت للباحثة فرصة الإطِّلاع على عمل الدوائر والأقسام وكيفية العمل فيها، إضافةً إلى المعاملات التي تُنجِزها والأعمال الّتي تقوم بها والتقارير التي تنظّمها.

فقد قامت الباحثة بإجراء موجز مفصّل عن كيفيّة سير العمل في دائرة الجودة (تاريخ الإطلاع -٢٠٢٠/١/٢٢) وكذلك موجز عن الإستراتيجيّة خماسيّة الأبعاد التي تمّ التخطيط لها لمدة ثلاثة أشهر ليتمّ تطبيق إستراتيجيّة نافذة وتحقيق أهم مبادئ التنمية المستدامة (تاريخ الإطلاع – ٢٠٢٠/١/١٤ ).

**أولاً : دائرة الجودة –** (توثيق المعلومات)

قد تمّ الإطِّلاع على بعض تفاصيل عمل الموظّفين في قسم الجودة حيث يتمحور عملهم بالتدقيق الداخلي على الأقسام من خلال تطبيق أهداف ISO 9001، والّذي هدفه أن يتمّ توثيق كل عمل داخل الأقسام أو المصالح أو المديريّات، بهدف الإستمراريّة في العمل وسهولة الإطِّلاع على جميع البيانات التي نُفّذت من خلال إستراتيجيّات تمّ إقتراحها وخِطَط عمل هادفة مستقبلاً، ولإظهار الأعمال التي كان يُتقِنها الموظّف ضمن نطاق

[١] - مقابلة مع السيدة نور المولى بتاريخ ٢٠٢٠/١/١٤؛ حول آلية التدقيق الداخلي على الأعمال والمنتجات التبغيَّة.

دائرته ومدى الإلتزام بمنع إرتكاب الأخطاء والتّلاعب في الدفاتر وفحص وتقييم وسائل الرّقابة، ولغاية تاريخ اليوم قد تمّ التدقيق من قبل مصلحة الجودة على ١٠ أقسام، وقد إعتمدت مصلحة الجودة على عِدّة إجراءات عبر إشراك جميع العاملين في المؤسّسة في برامج تحسين الجودة، وتعليمِهم أهميَّة نظام الجودة وتحقيق تكاليف التشغيل وتنفيذ برامج التحسين المستمر، وزيادة فاعليّتها عبر زيادة النتائج الخاصّة بهذا البرنامج.[١]

كما أن المدقّقين الداخليين في إدارة الريجي مُلِمّين بمتطلّبات معايير الجودة وبتوثيقها، حيث يلعب المدقق الداخلي دوراً هامّاً بإعطاء درجةً من الإستقلاليّةِ لمعايير الجودة في المؤسّسة.
من ناحية أخرى، يمكن للمدقق الداخلي أن يساعد مؤسّستهِ في إجراء فحص خارجي رسمي لنظام الجودة، وذلك من خلال دورهِ في إدارة عمليّة الفحص وإعطاء مقترحات حول كيفية تحسين هذه العمليّة.

*يبدأ تدقيق الجودة الداخلي بعد إجتماع مع الأطراف الخاضِعة للتدقيق ومقابلتهم والفحص والتوثيق، ثم يتم عقد إجتماع ختامي يتمّ فيه مناقشة النتائج وحالات عدم التّطابق، وبناءً على حالات عدم التطابق، يتمّ تنظيم تقرير إجراء تصحيحي، أمّا الجهة التي تقوم بتنفيذ التوصيّات المُتعلّقة بالإجراء التصحيحي تُحدّد تاريخ لتنفيذ التوصية، مثال على ذلك: إنَّ عمليّة المتابعة تتمّ مراجعتها من خلال موظّف مُعيّن في المؤسّسة والتوصيات التي يتمّ التأخر في تنفيذها يتم إخبار الإدارة بها بشكل منتظم. وبهذا يتوفّر للإدارة آلية تساعدها على إتخاذ ما يلزم في حال لم تقم الجهة المخوّلة بتنفيذ التوصية المتعلّقة بإتخاذ الفعل التصحيحي.*

## ثانياً: دائرة التدريب والتطوير

قد تمّ الإطلّاع على آليّة التوظيف والسياسة المتّبعة في إدارة الموارد البشريّة في الريجي، وهي تنقسم إلى ثلاث مصالح هي: مصلحة الطبابة والإستشفاء_ مصلحة الدوام والأجور _ مصلحة التدريب والتطوير.
أما في القسم التي نفذّت فيها الباحثة تدريبها في مكتب التدريب التابع لمصلحة التطوير والتدريب، فقد إطّلعت على كيفيّة تحديد الإحتياجات التدريبيَّة ومدى تأثير التدريب على تنمية القُدُرات البشريَّة بشكل عام والموظَّفين في الريجي بشكل خاص، وكذلك قد تم الإطلاع على سياسة التدريب المعتمدة في الريجي[٢].

١ - مقابلة مع السيدة وندا خطَّار بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢١؛ حول وظيفة المدقق الداخلي للتدقيق على الأعمال الإداريَّة والمنتجات التبغيَّة ومدى مطابقتها لمعايير ISO 9001: 2015

٢ - مقابلة مع السيدة حنين ضاهر، بتاريخ ٢٠٢٠/٢/٢٦؛ حول كيفية تحديد الإحتياجات التدريبيَّة.

**الفقرة الثالثة : المهارات التي إكتسبتها المتدرِّبة والإيجابيَّات والسلبيَّات التي رافقتها**
**أولاً : المهارات التي إكتسبتها**

- ربط النّظري بالعملي على أرض الواقع إضــافةً إلى إغناء مخزون المعلومات عن إدارة الموارد البشــريّة من خلال كثرة الإطِّلاع على الكُتُب والدِّراسات المُتخَصِّصة في هذا المجال ومعرفة كلّ جديد يتعلّق بها.
- مرونة التّواصل والتّعامل مع الآخرين وتطوير القدرة على التفكير بعدّة مفاهيم وربطها وإنماء القدرة على الدِّفاع عن الأفكار البحثيّة بطريقة لا تصطدم مع الآخرين.
- تنمية القُدرة على التفكير المنطقي بإعداد الخِطط الإســتراتيجيّة وكيفية تحديد الأولويّات، وتبســيط الأفكار والتركيز على ما له معنى وقيمة.

**ثانياً: السلبيَّات التي رافقتها وإيجابيَّات التدريب الميداني في الريجي**

السلبيّات التي رافقت التدريب: الشعور بالإحباط نتيجة فِقدان الرّوح الإجتماعيّة وِسط مجموعة جديدة خلاف ما تعوّدت عليه المتدرّبة في حياتِها التقليديّة// الإفتِقار إلى تبادل الآراء مع الموظّفين بسبب ضغط العمل.

إيجابيَّات التدريب الميداني في الريجي : صَــهر المعارف الدراســيّة النظريّة وتفاعُلها مع واقع الحياة العمليّة مما يســـاهم في نقلة نوعيّة من عالم النظريَّات إلى بيئة الواقع العملي. // إتاحة الفرصــــة لتطوير القُدُرات الذاتيّة للتكّيف مع متغّيرات جوّ التدريب من خلال الإنفتاح على بيئة عمل مُغايِرة لِتلك التي إعتادتها المُتدرّبة.

## القسم الثاني : مناقشة موضوع التقرير

تواجه منظّمات الأعمال تحدّيات عديدة فرضت أن يكون لديها مُنتجاً إستراتيجيّاً في عملِها في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة، ومن ثُمّ ضمان البقاء والإستمرار في ظِلِّ بيئةٍ متغيّرة ومعقّدة مليئةً بالتحدّياتِ.
تتطلّب إدارة التغيير الفعّالة درجَة عالية من اللاّمركزيّة في الشَّركة، ولسوف يُقضى على المشاريع المغامِرة بسبب الحاجة إلى حيِّز الإستقلال وقوّة الإلتزام إلاّ إذا أُدخِل الإستقلال الذاتي في تصميم الشركة المبتكِرة[١].
كما أثبتت التجارب التاريخيَّة أن الإمبراطوريَّات السياسية لم تعد تصلح في عصرنا الحالي وحتى الدول القوميَّة تتمتع باللاَّمركزية السياسية والإدارية مما يؤدي لإستنباط فكرة اللَّامركزيَّة في الشركة حيث انَّ توزيع المهام والتخصصيَّة الإنتاجيَّة في الشركات هي من أهم أسباب نجاحها، حيث أن معظم الشركات

[١] - بيتر دركر – كتاب التجديد والعقليّة التجاريّة المغامرة ص ٢٥٢ ؛ مجتزأ من كتاب بيتر دركر ( كيف قام أكبر مؤسس للإدارة بتنظيم الشركات في العالم )

الناجحة تتمتع بنوع كبير من الإستقلالية الذاتيَّة في الوحدات الإنتاجيَّة، حيث أُعطي مجال كبير لهذه الوحدات مهما كان حجمها لتطوير نفسها بشكلٍ مستقلّ حيث ترفد الشركة الأم بإبتكاراتها وإختراعاتها مما يزيد القدرة التنافسيَّة بين الوحدات في الشركة ذاتها ويؤدي ذلك إلى تطوير هذه الشركة وريادتها بين الشركات المنافسة[1].

هناك طريقةً واحدة أمام الإدارة لتجنُّب التعقيد هي التركيز على نواحي التميُّز في الشركة، فالشركات الّتي لا تتمتع بالعقليّة التجاريّة المُغامِرة لا تملك القُدرة على تنفيذ هذا المبدأ،غير " أنَّها ترى مصادر القُوّة حيث لا توجد قُوّة ومصادر الضُّعف حيث لا يوجد ضعف"[2].

إنّ المُكوّن الرئيسي لعمليّة الإبتكار هو أنْ يكون الهدف منها الوصول إلى موضع القيادة على رأس إستعراضِ المنافسين. يجب أن تكونَ النَّتائج قد أطلّت من نافذةِ الفُرصة بحيث تعكس هذه النَّتائج موقعاً حقيقيّاً في السوقِ أو تكون واعدة بتأثير جوهري على الإقتصادِ من خلال تكوين قِيَم جديدة والفوز بِرِضى مُختلف الزبائن. ومن الضروري في سبيلِ تلبية هذه الطَّلبات أن يطرح السّؤال: ما هو الأداء المطلوب من الإبتكارِ حتّى يتمّ الوصول إلى موقعِ القيادة؟

إنَّ القيادة الناجحة والتي تستطيع تملّك أدوات الإبتكار المختلفة وقدرة التنفيذ بالسرعة المناسبة وتلبية حاجات مختلف الزبائن حيث تستطيع إستخدام أحدث الوسائل التقنيَّة والفنيَّة لتلبية حاجات بسيطة للمجتمع مما يؤدي إلى تكريس فكرة في وعي المجتمع ألا وهي أن أبسط الحاجات تكون متاحة تفتح طريق للظن بأنَّ هذه الشركة قادرة على تلبية أصعب الحاجات الضرورية بنفس القوة التكنولوجية والفنيَّة، فيؤدي ذلك إلى الثقة في هذه الشركة وتمركزها في موقع القيادة على رأس المنافسين.

يربُط التركيز الإبتكاري مصادر قوّة الشركة الّتي لا مثيل لها بالدوافعِ الخارجيّةِ الّتي تحثّ على إيجادِ فرص. وهذا الرّبط في التناغمِ بين مصادر قوّة المعارف الداخليّة وبين القِوى الخارجيّة لم يكن مُجرّد فعلٍ تلقائي لا تفكيري بل هو خِطّة عمل مدروسة تجعل النتائج تتحقق على يدي الشركة من خلال طرحِ التميُّز في الأسواق. والخلاصة أنَّه، ولن يكون ثمّة إبتكارٍ مُنظّم دون أن تفهم الإدارة هذه الرؤية.

---

[1] -: من أهمّ مبادئ العمليّات التجارية الناجِحة والمُغامِرة هو الأفكار المنطِقيّة والبساطة في التصميم لإبتكارٍ يحوزُ الرضى، وحيث أدرك دركر عدداً من المبادئ الجوهريّة والتي إستقاها من عمليّات ناجحة للعقليّة التجاريّة، عبر تبسيطه بالأسلوب الذي أتقنه حول أهمية البساطة في التصميم، بأن : "الشركة التي تُعَقّد إطارها تحتاج إلى مقدارٍ غير مضمون من الحظِّ وحلّ العديد من المقدّمات المنطقيّة بُغية الوصول إلى إنجازٍ مُحتمل،" وحيث لاحظ دَركر أيضاً، بأنَّ: "الأفكار النّاصِعة هي أكثر مصادر فُرَص الإبتكار خطراً وأقلّها نجاحاً ونسبة عدم تحقيق الهدف فيها كبيرة، إذ لا يزيد عدد براءات الإختراع الّتي تستردُّ تكاليف تطويرها ورسومها عن واحدٍ بالمئة، وربّما وصل عدد البراءات الّتي تُدِرُّ مالاً يزيد عمّا صُرِف عليها إلى واحدة في الخمسمائة."

(٢): بيتر دركر – كتاب التجديد والعقليّة التجاريّة المغامرة ص ١٣٠، مجتزأ من كتاب ( بيتر دركر؛ كيف قام أكبر مفكِّر بالإدارة في العالم بتطوير كل ما هو ضروري لنجاح شركات الأعمال؛ جون إي فلاهيرتي؛ تعريب مروان أبو جيب، مكتبة العبيكان وجوسي باس ناشرون- الرياض- ٢٠٠٤ ) ص : ٢٥١

[2] - ر. بو، " مشوار وحديث مع بيتر دركر؛ عبر الحدود ( شباط ١٩٨٣)، ص ٣٩ ، مجتزأ من نفس المرجع ص ٢٥٢

من هنا برز دور وأهمّية وجود نظام معلومات إستراتيجي ليُمثّل سلاحاً إستراتيجيّاً بيد المنظّمات لمواجهة هذه التحدّيات من خلال إعتماده كأداة لتوفير معلومات للتّخطيط الإستراتيجي من جهة والتخطيط في مجال الموارد البشريَّة لضمان كفاءة أداء المنظّمة من جهة ثانية، بالإضافة إلى دورِهِ البارز في تحقيق قيمة مُضافة من خلالِ مساهمتِهِ في توفير المعلومات الّتي تساعد المنظّمات في الإبداعِ وتعزيز موقعها التنافسي[1].

من المتعارف عليه أن المعلومات هي السرّ الرئيسي في أسباب نجاح أي عمل سياسي / عسكري/ تجاري ... حيث أنَّه أُثبت شكل لا يقبل الشك أنَّ من يحصل على المعلومات أولاً هو الذي ينتصر في المعركة أولاً بشرط معرفة تنظيمها وإستخدامها بشكل يخدم الهدف الإستراتيجي الذي يطوّر المؤسسة.

إنَّ الإتجاه الحديث في إدارة المنظّمات على إختلافِها أصبح يتطلّب منها أن تُحَقق النجاحات المستمرّة في عمليّاتِها وأن تسعى بكلّ ما تمتلك من موارد للحصول على ميزة تنافسيّة تضمن لها الإستمرار في دُنيا الأعمال.

إن هذه المُنظّمات سوف تُدرك أنَّ المنهج الإستراتيجي هو الطّريق الأمثل القادرعلى أن يُحدّد لها مسارها ويساعدها في الحصول على الميزة التنافسيّة ومن ثمّ البقاء والإستمرار[2].

فلماذا الإستراتيجية؟ وما الذي يمكن أن تُبنى عليه الإستراتيجيّة في عهدٍ يتّسم بالتغيُّر السريع والغموض الشامل؟ هل هناك إفتراضات تُبنى عليها إستراتيجيّاتِ المؤسّسة: بمعنى أوضح: هل هناك أي ثوابت؟

هناك بالتأكيد خمس ظواهر يمكن إعتبارها ثوابت وهي ليست إقتصاديّة أساساً وإنّما إجتماعيّة وسياسيّة[3].

أضِف إلى ذلك، تتوقّف فاعليّة المؤسّسات على نجاحِ إدارة الموارد البشريّة في وضعِ إستراتيجيّة إختيار وتدريب عناصِرها وتكييفهِم مع البيئة المتغيّرة بإستمرار، هذه العوامل بِرُمّتِها تجعل من المؤسّسة نظاماً مفتوحاً يعملُ دائماً على التّعديل بين نِظامه وبيئتِه من خلال إدارة موارد بشريّة ذات علاقة وثيقة بالتّخطيط الإستراتيجي والرؤيا

---

[1] - د. غسان عيسى العمري – د. سلوى أمين السامرائي- كتاب نظم المعلومات الإستراتيجيّة ص ٩- كلية العلوم الإداريّة والماليّة – جامعة الإسراء – مدخل إستراتيجي معاصر ( دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة )- ٢٠١٠.

[2] - كما أنَّ العمل المُستدام في المؤسّسات لا يعني فقط تأمين المُنتجات والخَدَمات الّتي تُرضي الزّبون وعدم إلحاق الضّرر بالبيئة، إنَّما العمل بطريقةٍ مسؤولة تّجاه المجتمع. أمّا النَّظرة إلى أداء المؤسَّسة في مجالِ الإستدامة ، فيُمكن أن تؤثّر، مثلاً على:
- الميزة التنافسيّة // سُمعة المؤسّسة // القُدرة على جذب العاملين أو الأعضاء أو الزبائن أو المستخدمين والحفاظ عليهم // المحافظة على معنويّات الموظّفين وإلتزامهم وإنتاجيّتهم // نظرة المستثمرين والمساهمين والراعين والمجتمع المالي.
يمكن أنْ نُطلِق على الإدارة الإستراتيجيّة إدارة الألفيّة الثالثة، وزيادة حِدّة المنافسة وتنوّعها، هذا إضافةً إلى التأثير الواضح والقويّ للتطوّرات التكنولوجيّة على أداء مُنظّمات الأعمال . ص ١٣ من كتاب نظم المعلومات الإستراتيجيّة، مرجع مكرّر

[3] - أنظر للإشارة: هذه الثوابت الخمسة هي: ١- إنهيار معدّل المواليد في العالم المتقدّم // ٢- التحوّلات في توزيع الدخل المتاح ٣- تعريف الأداء // ٤- التنافس العالمي // ٥- تزايد التنافر بين العولمة الإقتصاديّة والإنقسام السياسي. فمن ضمن هذه الظواهر ظاهرة التنافس العالمي حيث يجب على جميع المؤسّسات أن تجعل التّنافس العالمي هدفاً إستراتيجيّاً، لذا ما لم تقس نفسها وفق المعايير الّتي فرضتها المؤسّسات الرّائدة في مجالها في أيّ مكانٍ في العالم، وتجعل منها مَعطيات تنطلق منها نحو فضائِها الإبداعي، فإنّها لن تحافِظ على بقائِها، ناهيك أنْ تنجح. فالإدارة دون المقاييس الدوليّة الرّفيعة المستوى سيكون مصيرها التقزّم تماماً، ولعلّ أفضل مِثال على ذلك المكسيك: فقد إنتهجت سياسة متأنّية على مدى خمسين عاماً أي منذ عام ١٩٢٩ م ، لبناءِ إقتصادها المحلي بشكل مستقلّ عن العالم الخارجي، فمنعت شركاتها من التصديرِ لكن هذا الأسلوب فشلاً ذريعاً بل أصبحت المكسيك فيما بعد تعتمد على الإستيرادِ بشكلٍ متزايد. يتبع : دركر-كتاب فلسفة الإدارة في القرن ٢١ - ترجمة إبراهيم ملحم، الناشر : معهد الإدارة العامة- مركز البحوث، الرياض- السعوديَّة، ٢٠٠٤

العُليا للمؤسّسة حيث تسعى على نشرِ ثقافِتها التنظيميَّة وتطويرها تماشياً متوازياً مع تطوير مؤهِّلات المورد الّذي لا يمكن تحقيق عوائد للمؤسّسة دون مشاركتِه في خلقِ القيمةِ المضافةِ([1]).

تُعنى هذه الدِّراسة بالأهمّية البالغة لأداء المورد البشري مُراعاةً للتّخطيط المُتكامل بين الإدارة الإستراتيجية العُليا ولتحقيق التنميةِ المستدامة ولإدارة الموارد البشرية والّتي تقوم على دعائم رئيسيّة تتمثَّل في العمل على تحديد إحتياجات المؤسَّسة من الموارد البشريَّة من مختلف الإختصاصات والمؤهِّلات:

1 -المستويات الوظيفية بما يخدم أهداف المؤسَّسة ويعزِّز إنتاجيَّتها حاضراً ومستقبلاً.

٢- إدارة المخاطر وإحترام البيئة ومكافحة التجارة غيرالشرعية.

٣- تحقيق التوازن بين حاجات المساهمين ذوي التأثير المرتفع والأشخاص الّذين تطالهم القرارات.

٤- تنمية قدراتِ العاملين وتدريبِهم وتحفيزِهم ماديّاً ومعنوياً بما يدعم أدائهم المتميّز وإنتاجيّتهم.

٥- تقييم السّياسات والبرامج والإجراءات الخاصّة بتنفيذِ كلّ وظيفة ذات طابع تنفيذي أو تشغيلي([2]).

## خِطّة الفصل النظري

لقد حاولت الباحثة خلال هذا القِسم تقديم إطار نظري يتناول إستراتيجيّة التنمية المستدامة داخل إدارة حصر التبغ والتنباك للحصول على الميزة التنافسيّة وكيفيّة تنفيذِها للخِطَّط الإستراتيجية والتركيز على الجوانب النوعيّة الّتي تعمل المؤسّسة على إكتسابِها في المستقبل، وأيضاً إستراتيجيّة إختيار وتدريب الموارد البشريّة داخلها، بحيث قسّمت هذا القسم إلى فصلين:

- *الفصل الأول بعنوان التخطيط الإستراتيجي للتنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية* وقد تمّ تقسيمه إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأوّل إستراتيجيّة التنمية المستدامة وإحتوى على أربعة مطالب، وقد تناول المبحث الثاني إستراتيجيّة إدارة الموارد البشرية وإحتوى على أربع مطالب.

*الفصل الثاني فهو بعنوان الإستراتيجيات المُتّبعة في سبيلِ تحقيقِ التنمية المستدامة وعمليّة التدريب والتطوير* في الريجي ويتكوّن من مبحثين، حيث تناول المبحث الأوّل الإستراتيجيةّ الّتي إتّبعتها الريجي وإحتوى على خمسة مطالب وقد تناول المبحث الثاني تحديد الاحتياجات التدريبيّة في الريجي وإحتوى على أربعة مطالب.

[1] - الدكتورة نبيلة عباس الشال، والدكتورة فاطمة علي جاد الله، السلوك الإنساني في الإدارة، مطابع تيم الجيزة، ٢٠٠٠، ص ٢١٨

[2] - محاضرات الدكتور حسن صالح - دكتور محاضر في الجامعة اللبنانية - الفرع الأول، كور حول إدارة الموارد البشريّة، ضمن عنوان البعد الإستراتيجي.

## خاتمة

تناولت الباحثة في هذا البحث إجراء دراسة استعرضت فيها ما شاهدته من خلال الملاحظة والمقابلات وتحليل الاستبيان في الريجي من تطبيق لمفاهيم أسس التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة ولتطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشريّة ووظائفها الفنيّة والإداريّة محاولة ربط تلك المشاهدات بالقسم النظري للبحث.

## لمحة عامّة عن حصيلة البحث:

- يعبَّر عن الرّقابة بعمليّات السيطرة التنظيميّة المستمرّة على تطبيق إستراتيجيّات المنظّمة بصورة كفوؤة وفعّالة وبما يضمن تحقيق رسالتها من دونِ هدرٍ في الموارد والقدرات الماديّة والماليّة والتنظيميّة.

- كما يفيد التخطيط في إعداد الكوادر للمستويات الإداريَّة وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إداريَّة عليا بالمنظَّمة[١].

- مقاييس الأداء الّتي تُعطي المُنظّمة صورة مهمّة حول المُنتجات والخدمات والعمليّات التي تؤدّي إلى إنتاج تلك الخدمات والمُنتجات ومن هذه الأمور المهمّة: مُستوى جودة الأعمال - مُستوى رضا العملاء - مُستوى التحسينات - تطابق الإجراءات والعمليّات مع المعايير والمقاييس الإحصائيّة الموضوعة.

- الإرتقاء بمستوى التطوير المهني وزيادة الحماس الشخصي؛ عبر تحديد غايات وفق معطيات السوق[٢].

- تركيز المؤسّسة على الأبعاد الثلاثة في تصميم نظام كلّ من المعلومات الإستراتيجي الخاصّة لتحديد المنافع والمخاطر ( الخصائص – المنافع – الكلفة والمخاطر ).

- يُنظَر إلى المورد البشري بأنّه إستثمار مستقبلي يفوق أهمّية كلّ الموارد الأخرى لذا تتنافس المؤسّسات على إمتلاك العناصر البشريّة المتفوّقة القادرة على الإبتكار وتعمل على تدريبها وتمكينها وتحفيزها.

## أوّلاً: النّتائج التي توصّلت إليها الباحثة لدراسة سياسة أثر الإختيار والتدريب على العاملين والموظّفين، ودراسة رؤية الإدارة الاستراتيجيّة والتوجّهات الإدارية التنظيميّة بالتّنسيق مع كافّة المديريّات والمصالح :

- أوّلاً : ما هي الإستراتيجيّات الرئيسيَّة التي تم إتّباعها من قبل الريجي؟ هل تم تنفيذ خططها؟ يقود التطبيق داخل المؤسّسات إلى الحصول على الميزة التنافسيّة، والقدرة على إجتذاب وإستبقاء الموظّفين والمستفيدين،

---

١ - د. خالد بني حمدان و وائل محمد إدريس- الإستراتيجيَّة والتخطيط الإستراتيجي؛ ص ١٧ ؛ دار اليازوري العلميَّة للنشر والتوزيع؛ الأردن – عمان – ٢٠٠٩

٢ - الإستراتيجيَّة والتخطيط الإستراتيجي؛ ص ١٧ ؛ مرجع مكرَّر.

كما تحافظ على علاقتها مع العمل الحكومي ووسائل الإعلام والمورّدين، والمجتمع الذي تعمل ضمن نطاقهِ. وقد تمّ تحديد مسيرة الإستدامة عبر طرح التحدّيات الّتي تعيق تطوّرها ووضع المواضيع المطروحة للنّقاش:

- ترتيب المساهمين بحسب الأولويّة والتّخطيط لإشراكِهم في العمل من خلال التّواصل المتبادل.

- المباشرة بتحليل الثّغرات وتطبيق نظام إدارة الجودة. // وضع الكلام حيّز التنفيذ. // بناء القدرات حول التّدقيق الداخلي ونظام الجودة.// تقييم المخاطر. // التحقّق من العمل.

إن الإستراتيجيّة الّتي تمّ إتباعها ودراسة الهوّة عبر جدول الأولويّات عبر التبحّر في التحدّيات الدوليّة في عالم التّبغ والإستبيانات حول توقّعات المساهمين والتركيز على المبادئ والمشاكل التي تعترض الإستدامة[١].

- ثانياً : ما هي المعايير التي تستند على أساسها تحديد الأولويّات؟

الإصغاء إلى آراء أصحاب المصالح والمتعاملين مع الريجي؛ تقييم الأهمّية النسبيّة؛ تأثير آداء الريجي.

- ثالثاً : هل قامت بتحديد المخاطر والفرص المجتمعيَّة التي تؤثِّر على قيمة تحسين الجودة؟ يركّز الفريق المالي على إدخال تقنيات جديدة في إدارة الأزمات الماليّة والتدفّقات الماليّة والتفاوض مع المورّدين بما يضمن إحتواء المخاطر؛ بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي تجريها بهدف تعريف المشاركين على المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات الماليّة وآليات التعامل معها، ولتعزيز معارفهم بآليات الإنذار المبكر للتّنبؤ بالأزمات والحدّ من مخاطرها وأثرها على الأداء التنموي؛ وكذلك كيفيّة إتخاذ الإجراءات التصحيحيّة وإعداد التقارير.

- رابعاً: هل قامت بالتأثير على المساهمين المتواجدين ضمن نطاق تأثيرها؟

مدى تطبيق تأثير موصفات ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ على الخدمات الإداريّة للتّحسين من مستوى جودتها،عبر التركيز على أساليب قياس هذه التأثيرات، بهدف التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الداخلية للأقسام.

- خامساً :مدى ضمان ومؤازرة النظم التنظيميَّة في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشريَّة؟

تتجلّى أهميّة التدريب للوصول إلى الأداء المميّز وتجنّب الأخطاء وتقليص العيوب وزيادة الإستقرار، فهو الطريقة المُثلى لتحسين الأداء ودفع عجلة الإبداع[٢].

---

[١] - ملحق رقم ٥ : التوجهات الإستراتيجيَّة للريجي ( الداخليَّة والخارجيَّة)

[٢] - تدلّ النتائج على أن قِلّة البرامج التدريبيّة يؤثّر سلباً على تكوّن رأس المال الفكري المكوّن من الأصول البشريّة، الفكريّة، الهيكليّة، الملكيّة الفرديّة ورأس المال للعلاقات، وبالتالي فهو يؤثر على إستثمار الموارد البشريّة ممّا يُحدّ من الآفاق التنافسيّة للريجي. إنّ القيمة الحقيقيّة لأيّ إدارة هي في رأسمالها البشري وتحسينه وجذب المهارات والكفاءات التي تعزّز المنافسة وذلك أنظر للإشارة: هذه الثوابت الخمسة هي: ١- إنهيار معدّل المواليد في العالم المتقدّم // ٢- التحوّلات في توزيع الدخل=

ثانياً: التوصيات والمقترحات

نظراً لطبيعة نشاط إدارة الريجي وموقعها الإستراتيجي في الحدث، ونظراً إلى المنافسة الشّديدة من قبل مؤسسات التّبغ الدُّولية، فمن الضّروري أن تقوم الإدارة بإجراء تقديم إقتراحات وتوصيات بهدف الثبات والإستمراريّة عبر تشكيل لجان، وبالمشاركة في دورات محليّة وعالميّة وذلك من أجل:

١- رفع مُستوى الوعي لدى الرأي العام حول الآثار السلبيّة للتّجارة غير المشروعة على الإقتصاد الوطني من خلال تكثيف الحملات الإعلانية والتوعويّة ونشر المعلومات حول المخاطر ككلّ.

٢- رفع مُستوى التّنسيق بين الجهات المعنيّة عبرعقد الإجتماعات المشتركة، وتكليف منسّقين في مختلف الأجهزة الأمنيّة للمتابعة وكذلك السّعي إلى تأسيس قاعدة بيانات وطنيّة مُشتركة تسمح بتبادل المعلومات.

٣- تحديث التّشريعات والقوانين: ( التشدّد في تطبيق القوانين ) عبرمتابعة أحدث التّشريعات القانونيّة الدوليّة ذات الصلة، ودرس إمكانيّة تطبيقها في لبنان؛ السّعي إلى تسريع إصدار الأحكام القضائيّة بحقّ المخالفين،

٤- تعزيز آليات الرّقابة وإدارة الحدود من خلال: تفعيل ضبط الحدود وتعزيز قدرات الجهات المعنيّة لمراقبة المعابر الحدوديّة الشرعيّة.

٥- دعم الصناعة الوطنيّة عبر درس سُبل دعم الصّناعة الوطنيّة وإمكانيّات تخفيض كلفة إنتاجها لتنافس السِّلع المهرّبة سعراً ونوعيّة ووضع برنامج لتطوير وحماية القطاع الصناعي.

لذلك سنقوم بتقسيم القسم الثاني إلى فصلين، في الفصل الأول سنتحدَّث عن الشقّ النظري بعنوان ( التخطيط الإستراتيجي للتنمية المستدامة بشكل عام، والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشريَّة بشكل خاص. وفي الفصل الثاني سنتحدَّث عن الشقّ العملي وهو الإجابة عن الإشكاليَّات المثارة والعمليَّة على أرض الواقع.

**القسم الثاني**

---

من خلال التعلّم والتمكين وإتّخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلاّ بتطبيق برامج تدريبيّة فعّالة تقوم على إستثمار طاقات العاملين ومعارفهم، وحيث أنّ ذلك متوفّر في الريجي من خلال تكثيف الدورات التدريبيّة لأكثر من ١٧ دورة سنويّاً لمعظم العاملين كلٌّ ضمن نطاق خبراته وتوصيفه الوظيفي.

**الفصل الأول : التّخطيط الإستراتيجي للتّنمية المستدامة بشكل عام ،والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشريَّة بشكل خاص**

**المبحث الأول : إستراتيجيّة التّنمية المستدامة**

المطلب الأول : تعريف التّنمية المستدامة

المطلب الثاني : أهداف التّنمية المستدامة

المطلب الثالث : الإدارة الإستراتيجيّة للتّنمية المستدامة

المطلب الرابع : آثار التّنمية المستدامة

**المبحث الثاني : إستراتيجيّة إدارة الموارد البشريّة**

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشريّة

المطلب الثاني : أهمّية وأهداف إدارة الموارد البشريّة

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشريّة

المطلب الرابع : ماهيّة الإستراتيجيّة والبُعد الإستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشريّة

**الفصل الثاني : إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية (الريجي) والإستراتيجيّات المُتّبعة .**

**المبحث الأول : إستراتيجيّة الإستدامة المتكاملة**

المطلب الأول : عوامل الإستدامة ( تطبيق الإستراتيجيّة خماسيّة الأبعاد)

المطلب الثاني: كيفية إدارة الريجي لأعمالها الإستراتيجيّة (الإدارة الرّشيدة)

المطلب الثالث : تقييم العوامل النسبية للتّنمية المستدامة

المطلب الرابع : الإنجازات التي تمّ تحقيقها إثر الإستدامة المطبّقة

المطلب الخامس :رسم السّياسة والخطة العامّة للأهداف المستقبليّة

**المبحث الثاني : مدى ضمان تكامل وموازرة النّظم التنظيميّة والعمليّات والأنشطة في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشريّة**

المطلب الأول : آلية التوظيف التعاقد التدريب والتطوير للموارد البشريّة في الريجي

المطلب الثاني : تحديد الإحتياجات التدريبيّة

المطلب الثالث : الخطط التدريبية التي تم تطبيقها والمستقبليّة

المطلب الرابع : تأثير التدريب والتّطوير على العاملين والموظفين

## الفصل الأول: التّخطيط الإستراتيجي للتنمية المستدامة بشكل عام، والتخطيط الإستراتيجي

**لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص**

لماذا التّخطيط الإستراتيجي؟ يُفيد البعض بأنّ التخطيط الإستراتيجي لا يزيد عن كونه موضوع قديم، بل إنّه تكنولوجيا قديمة لا تؤدي إلى تحقيق النتائج على أرض الواقع؟ فهل يساعد مثل هذا المنطق منظّمات الأعمال على البقاء والنمو؟

إن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال تعترف بأهمية التّخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموّها طويل الأمد، فهذا التخطيط يُستخدم لمساعدتها لأداء عملها وتوجيه طاقتها نحو الأفضل، كما أنَّ تطوير برامجها وتحليلها الإستراتيجي، وقياس أدائها كعمليَّة تعليميَّة تحتاج إلى الإنضباط والصرامة. إن التخطيط وإدارة الأداء موجّه نحو جميع الموظفين وأولهم رؤساء الإدارات في جميع المؤسسات من مختلف الأشكال والأحجام - مصنعين خدمات كبيرة أو صغيرة. وهو يستهدف الذين يريدون أن تكون المؤسسة برمَّتها وحدة عمل منها كقسم الإنتاج أو قسم مساعد في الموارد البشرية. وبإختصار فإن التخطيط هنا هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه، أي تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها( [١]).

## المبحث الأول: إستراتيجية التنمية المستدامة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالميّاً، وتدرس الإحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات( [٢])، كما تقوم بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف

[١] - جراهام كيني؛ ترجمة : هند السديري ؛ التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء ( تطوير وقياس إستراتيجيَّة ناجحة )؛ ص ١٩؛ مكتبة العبيكان – فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنيَّة أثناء النشر – الرياض ؛ ٢٠٠٧

[٢] - إن التخطيط الإستراتيجي يجعل المؤسسة تركز على الإستراتيجيات الرئيسية التي يجب إتباعها والإجراءات التي يجب إتخاذها إذا ما أريد لها أن تحقق النجاح. لذلك ينظر الكثيرون إلى الخطة الإستراتيجية على أنها العمود الفقري والمركز العصبي لمنظمات الأعمال، لذلك فإنه يتعين على جميع الإدارات والأقسام أن توحد أنشطتها مع الخطة الإستراتيجية الشمولية للمؤسسة.

على مواقع القوة والضعف فيها[١]، بعدها تسعى من خلال وضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيّف مع المعطيات[٢].

## المطلب الأول : تعريف التنمية المستدامة

التنمية المستدامة تعني تلبية إحتياجات الجيل الحالي دون إهدار حقوق الأجيال القادمة، وضمان مستوى لا يقل عن المستوى الذي نعيشه، وإلى تحسين الظروف المعيشية، بالشكل الذي يحافظ على الموارد الطبيعية، وتجنيبها ان تكون عرضة للهدر والاستنزاف، ولتحقيق هذه المعادلة الصعبة يتطلب الأمر التركيز على مجالات ترتبط رئيسياً بمفهوم التنمية المستدامة كتحقيق النمو الاقتصادي والعدالة من خلال خلق ترابط بين الأنظمة والقوانين بما يكفل النمو الاقتصادي الطويل الاجل لجميع دول ومجتمعات العالم.

### الفقرة الأولى : تعريف وأسس التنمية

أ- تعريفها: التنمية المستدامة هي عملية تطوير الأرض والمدن والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي إحتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها[٣].

تعد التنمية عملية ديناميكية مســـتمرة تنبع من الكيان وتشـــمل جميع الإتجاهات، تهدف إلى تبديل الهياكل رصـــدها وتوجيهها نحو بعد الإجتماعية وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانات المتعددة الجوانب تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة العصرية وذلك من خلال تكافل القوى البشرية لترجمة الخطط التنموية إلى مشروعات فاعلة تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة[4].

تهدف التنمية المستدامة إلى تحسين ظروف المعيشة لجميع الأفراد، دون زيادة إستخدام الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة كوكب الأرض على التحمل. وتتم التنمية المستامة في ثلاثة أضلاع رئيسية تشكل مثلثاً قاعدته النمو الإقتصادي، وضلعاه: حفظ الموارد الطبيعية والبيئية، والتنمية الإجتماعية.

---

١ - الإستراتيجيَّة والتخطيط الإستراتيجي؛ ص ٥ ؛ المرجع مكرر.

٢ - إنَّ نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الإستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية؛ فكل المتغيّرات والمشكلات التي شهدها العالم في مجالات التنمية جعلت الحاجة إلى التفكير بمستقبل الأجيال القادمة، وما سيكون عليه الحال فيما إذا إستمر الإنسان بعمليات التنمية الشاملة وإستنزاف موارد الأرض.

٣ - سناء حامودي؛ مقرر السياسات العامَّة في العلوم السياسيَّة للدكتوراه في جامعة بيروت العربيَّة؛ ص ٣٩ -٤٠؛ مقتطف من تقرير اللجنة العالميَّة حول البيئة والتنمية ( لجنة بروندتلاند ، غير الحكوميَّة – في أواسط الثمانينات ، بزعامة جروهارلن.

٤ - : الكاتبة حنين عديل ؛ موقع -www. Usd.org ؛ تاريخ الأرشفة ٢٩ /٤/ ٢٠١٩ .، تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/١٥.

إنَّ التنمية ليست مختصرة على جملة من الزيادات في بعض المؤشرات الإقتصاديَّة والإجتماعيَّة. فهي إستقراء وحث وترابط جملة من الأفكار والوقائع والمقاييس الكميَّة والنوعيّة التي تؤدي جميعها إلى إعطاء ميزة جديدة لحياة الأفراد ومشاركتهم داخل المجتمع الذي يستمر ويتطوَّر بعزيمة وتصميم وثبات وواقعيَّة[١].

إن من أهم التحديات التي تواجهها التنمية المستدامة هي القضاء على الفقر، من خلال التشجيع على إتباع أنماط إنتاج وإستهلاك متوازنة. ومن أكثر القضايا البيئيَّة التي تستأثر بإهتمام المجتمع الدولي هو ظاهرة التغيرات المناخية العالميّة التي تحوّلت إلى قضية حياتية معاشة ومؤثرة في كل مظهر من مظاهر الحياة التي يُعتقد أنها من الخطورة بحيث أن نتائجها العميقة تعادل خطر إندلاع حرب نووية عالمية شاملة[٢].

**ب - أسس التنمية :**

يستند مفهوم التنمية المستدامة إلى مجموعة من الأسس أو الضمانات الرامية إلى تحقيق أهدافها وكانت أهمها:

١- أن تأخذ التنمية في الإعتبار الحفاظ على خصائص ومستوى أداء الموارد الطبيعية الحالي والمستقبلي كأساس لشراكة الأجيال المقبلة في المتاح من تلك الموارد.

٢- لا ترتكز التنمية إزاء هذا المفهوم على قيمة عائدات النمو الإقتصادي بقدر إرتكازها على نوعية وكيفية توزيع تلك العائدات، وما يترتب على ذلك من تحسين للظروف المعيشية للمواطنين.

٣- يتعين إعادة النظر في أنماط الإستثمار الحالية، مع تعزيز إستخدام وسائل تقنية أكثر توافقاً مع البيئة تستهدف الحد من مظاهر الضرر والإخلال بالتوازن البيئي والحفاظ على إستمرارية الموارد الطبيعيَّة.

٤- لا بد أن يشتمل مفهوم العائد من التنمية ليشمل كل ما يعود على المجتمع بنفع بحيث لا يقتصر ذلك المفهوم على العائد والتكلفة، إستناداً إلى مردود الأثار البيئية الغير مباشرة وما يترتب عليها من كلفة إجتماعية، تجسد أوجه القصور في الموارد الطبيعية.

---

١ - د. عفيف نجيب عوّاد ؛ كتاب مسائل وموضوعات في التنمية ؛ ص ١٩- ٢١ – دون نشر – ٢٠٠٤ .

٢ - أنظر للإشارة: إنَّ الإضطرابات المناخية الواسعة في العالم ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالإرتفاع الملحوظ في درجة حرارة الأرض، فحرارة الأرض أخذت تتصاعد تدريجيَّاً منذ بداية هذا القرن، ثم تصاعدت بمعدلات قياسية خلال العقد الأخير. ويأتي معظم الإرتفاع المتوقع في درجة حرارة العالم نتيجة إنتاج أكسيد الكربون وغاز الميثان وغاز كلور وفلور الكربون والغازات الأخرى التي تلوث الهواء وتُعرف بإسم غازات الإحتباس الحراري.
يتبع : كتابة عدنان مصطفى ؛ منظور أثر البيت الأخضر والدفأن العالمي – المستقبل العربي ، السنة ١٣ – العدد ١٤٤ – ١٩٩١

٥- إستدامة وتواصل وإستمرارية النظم الإنتاجية أساس الوقاية من إحتمالات إنهيار مقومات التنمية خاصة بالدول النامية التي تعتمد على نظم تقليدية ترتبط بمقومات البيئة الطبيعية.

**الفقرة الثانية : مؤشرات التنمية المستدامة :**

- التنمية عملية وليست حالة، وبالتالي مستمرة ومتصاعدة، تعبيراً عن تجدد إحتياجات المجتمع[١].
- التنمية عملية واعية، وهذا يعني أنها ليست عملية عشوائية، وإنما عملية محددة الغايات، ذات إستراتيجية طويلة المدى، وأهداف مرحلية وخطط وبرامج.

وهناك المؤشرات الأساسيَّة التي تضم أبعاد التنمية الأربعة، وهي :

**١- المؤشرات الإقتصاديَّة :**

إنَّ زيادة الدخل الفردي كان الهدف الأساسي للتنمية ؛وهناك أهداف أخرى لا تقل أهمية من جانب تحقيق التنمية المستدامة مثال الخدمات الصحية، والتعليمية ومشاركة المرأة في النشاط الإقتصادي غير أنَّ النتائج ليست إيجابية دائماً بل يمكن أن يكون هناك نتائج سلبية ( مثال : التحسينات في الإنتاج الزراعي، قد يؤدي إلى الإضرار وإستنزاف الموارد )، وفيما يلي أهم المؤشرات الإقتصادية[٢] :

---

١ - التنمية عملية مجتمعية، يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات، ولا يجوز إعتمادها على فئة قليلة أو مورد واحد. ويحتاج صانعو القرار إلى معلومات وبيانات عن الواقع المدروس للمضي قدماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتتضمن هذه المعلومات نقاط القوة والضعف والتداخلات بين مؤشرات التنمية المستدامة بحيث يتمكن المقيمون من معرفة أثر السياسات المتبعة على إستجابة مؤشرات التنمية المستدامة بهدف المعرفة الشاملة بصحّة النهج المتّبع في التنمية، حيث تتطلب التنمية المستدامة ليس فقط تحقيق زيادة في الدخل الفردي؛ بل تغير أنماط صنع القرار، من خلال دمج أبعاد التنمية الإقتصاديَّة والإجتماعية والبيئية والمؤسّساتيّة للوصول إلى أهداف التنمية المستدامة لأن بعض المؤشرات لم تعد كافية لدراسة التدخلات الإقتصادية على مستوى الإقتصاد الكلّي.
(١): الإسكوا، تطبيق مؤتمرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا ، الأمم المتحدة ؛ ص ١٠ – ٢٠٠١ . www.unescwa.org ، الدخول ب ٢٠٢٠/٢/٢

٢ - نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ويقيس مستوى الناتج الإقتصادي الإجمالي النسبي للسكان في بلد ما، والأهمية الإقتصادية هنا تكون بتوضيح معدلات النمو الإقتصادي وتحديد مستوى الإنتاج الكلي وحجمه.
-الصادرات من السلع والخدمات إلى الواردات ويبيّن هذا المؤشر قدرة البلد على الإستيراد ومواجهة المنافسة وتحسين التجارة ويزيد من القدرة والإنتاجية للإقتصاد وزيادة الإبتكار وتعبِّر عن درجة الإنفتاح الإقتصادي.
- تغير نصيب الفرد من إستهلاك الطاقة هو المؤشر الذي يقيس التقدم المحقق في بلد أو منطقة بالإنتقال إلى إستخدام أنواع الوقود النظيفة، ومساعدة في قياس الفقر في مجال الطاقة.
أنظر للإشارة: هذه الثوابت الخمسة هي: ١- إنهيار معدّل المواليد في العالم المتقدّم // ٢- التحوّلات في توزيع الدخل=

**٢- المؤشِّرات الإجتماعيَّة :**

العدالة الإجتماعيّة التي تعتبر واحدة من القيم الأساسيّة التي تقوم عليها التنمية المستدامة، بإعتبارها القضيّة المركزية لتحسين نوعيَّة الحياة للسكان وتضمن العدالة الإجتماعيَّة درجة من الإنصاف والشموليَّة في توزّع الموارد، والفرص المتاحة، وإتخاذ القرارات. ويشمل توفير فرص مماثلة من عمالة وخدمات إجتماعيَّة، بما في ذلك التعليم والصحة، داخل المجتمع المحلّي وعلى المستوى الدولي، ومن مؤشرات الجانب الإجتماعي[١]:

**٣- المؤشِّرات البيئيَّة :** تعتبر المؤشِّرات البيئية جزءاً لا يتجزّأ من مؤشرات التنمية المستدامة، وتكتسب أهمية خاصة عن طريق مراقبة الوضع القائم ورصد التغيرات التي تحدث على البيئة والموارد الطبيعية سواء كانت إيجابية أو سلبيّة، كما أنها تقيس مدى تحقق الهدف. ومن مؤشرات الجانب البيئي[٢].

- رصيد الحساب الجاري كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي وتدل هذه القيمة إذا كانت منخفضة أنَّ البلد في حالة مديونيّة، والعجز في الحساب الجاري يشير إلى وجود عدم إستقرار في الإقتصاد الكلّي، والعجز المستمر يتطلَّب تحوّلاً في المستقبل من خلال مزيج من زيادة الإدخار الخاص والعام وإنخفاض قيمة سعر الصرف، وربما إعادة تقييم الإلتزامات الخارجيَّة.

[١] - الحد من الفقر : ويمثل عدد الأفراد الذين يعيشون على خط الفقر أما بالنسبة للبلدان النامية، فإنَّ هذا المؤشر مركَّب من ثلاثة أبعاد وهي طويلة وصحيَّة، وتوفر الوسائل الإقتصاديّة، ويُعدّ تخفيض معدَّل الفقر من أهم مؤشرات تحقيق الإستدامة في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.
معدّل الجريمة : يكون لمعدل الجريمة المرتفع أثر سلبي كبير جداً على التنمية المستدامة، وتقوّض ظاهرة الجريمة الكرامة الإنسانيّة، وتخلق مناخاً من الخوف يُضعف نوعيَّة الحياة، ويمكن أن تستخدم المؤشّر كمقياس لإحترام سيادة القانون.
- معدل البطالة : وهو نسبة الأشخاص العاطلين عن العمل إلى مجموع القوى العاملة.
- حماية صحة الإنسان وتعزيزها : ترتبط الصحة إرتباطاً وثيقاً بتحقيق التنمية المستدامة من خلال الحصول على الخدمات الصحيّة والسيطرة على الأمراض وتأمين تغذية سليمة للسكّان؛
أنظر للإشارة: UN - Indicators of sustainable Development , Third Edition , New York , 2007 p : 50

[٢] - نصيب الفرد من الأراضي الزراعيّة : يتضمن هذا المؤشر قياس نصيب الفرد من الأراضي الزراعيّة الصالحة للزراعة، وكذلك نصيب الفرد من الأراضي المتاحة للإنتاج الزراعي. وإنَّ الزراعة لها دور كبير في تحقيق التنمية المستدامة لما توفره من غذاء للسكان إضافة إلى فرص العمل، وبهذا تُعدّ المحرك للنمو الإقتصادي.
- التغير في مساحات الغابات والأراضي : يبين هذا المؤشر نسبة التغير في مساحة الأراضي الخضراء إلى مساحة البلد الإجماليَّة فإذا كانت نسبة هذا المؤشر مرتفعة دلَّ على إمكانيَّة زيادة الإنتاج الزراعي، أما العكس فإنه يشير إلى توسّع التصحّر وزحفه إلى الأراضي الخضراء.
- التصحُّر : يقيس الأراضي المصابة بالتصحُّر ونسبتها إلى المساحة الإجماليَّة ويُعد تقليص مساحات الأراضي الصحراويَّة من شروط تحقيق التنمية المستدامة.
يتبع : رداد ، عبد الرحمان ، المؤشرات البيئية كجزء من مؤشِّرات التنمية المستدامة ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائيَّة – ليبيا ، ٢٠٠٩ ، ص ٧٧ .

٤- **المؤشِّرات المؤسَّسيَّة** : تمثل الإبتكارات التكنولوجيَّة، القوة الدافعة للنمو الصناعي، وهي تساعد على رفع مستويات المعيشة، مثل البحث والتطوير، والمقالات المنشورة في المجلّات العلميّة والتقنيَّة، وصادرات التكنولوجيا المتقدمة، وبراءات الإختراع والعلامات التجاريَّة، وتعكس ما يلي[١] :

## المطلب الثاني : أهداف التنمية

تعتبر أهداف التنمية المستدامة والتي تسمى أيضاً بإسم (الأجندة العالمية ٢٠٣٠ )هي مجموعة من الأهداف وضعتها الأمم المتحدة، وتم الموافقة عليها من جميع الدول الأعضاء، وهي عبارة عن ١٧ هدفاً، وقد ذُكرت في قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في ٢٥ أيلول / ٢٠١٥، و ١ كانون الثاني /٢٠١٦، وأدرجت الأهداف المستدامة ال ١٧ في الخطة المستدامة لعام ٢٠٣٠، وهناك ١٦٩ غاية للأهداف السبعة عشر. كل هدف له ١-٣ من المؤشرات المستخدمة لقياس التقدم المحرز نحو بلوغ الأهداف. حيث يمكن تلخيصها فيما يلي :

*الهدف الأول: القضاء على الفقر* : إنَّ الفقر هو الإفتقار إلى الدخل والموارد ضماناً لمصدر رزق مستدام ، ومظاهره تشمل الجوع وسوء التغذية، وضآلة إمكانية الحصول على التعليم وغيره من الخدمات الأساسيَّة، والتمييز الإجتماعي، علاوةً على عدم المشاركة قي إتخاذ القرارات؛ ويشمل[٢]:

الهدف الثاني : القضاء التام على الجوع

١ - الحصول على المعلومات : مدى قدرة الأفراد في الحصول على المعلومات والبيانات الرقميَّة والتقليديَّة المتاحة لهم، وسرعة وجود تطبيقات رقميَّة لمعالجة هذه البيانات مع إمكانية ربط نتائج تحليل هذه البيانات بتطوير واقع الخدمات والإنتاج.
- الإنفاق على البحث والتطوير : يمثّل حجم الإنفاق المالي على البحث والتطوير، ويعتبر من أهم محفّزات النمو الإقتصادي المستدام وترشيد القرارات الإستراتيجيّة ويعتبر المتوسط العالمي للدول المتقدمة إقتصاديّاً كنسبة من إجمالي الدخل القومي.

٢ - القضاء على الفقر، ويُقاس بعدد الأشخاص الذين يعيشون حاليّاً بأقل من ١,٢٥ دولار في اليوم.
- إستحداث نظم وتدابير حماية إجتماعيّة ملائمة على الصعيد الوطني للجميع ووضع حدود دنيا لها، وتحقيق تغطية صحية واسعة للفقراء والضعفاء بحلول عام ٢٠٣٠.
- ضمان تمتع جميع الرجال والنساء، ولاسيما الفقراء والضعفاء منهم، بنفس الحقوق في الحصول على الموارد الإقتصاديَّة، وكذلك حصولهم على الخدمات الأساسيَّة، وعلى حق ملكيّة الأراضي والتصرف فيها وغيره من الحقوق المتعلقة بأشكال الملكيَّة.
(1): End poverty in all its forms everywhere – United- Nations Sustainable Development. تاريخ الدخول للموقع ب ٢٠٢٠/٢/١٣ مؤرشف من الأصل بتاريخ ٨ أيار ٢٠١٩

يتحقق ذلك عن طريق مضاعفة الإنتاجيَّة الزراعيَّة ودخول صغار منتجي الأغذية وضمان نظم مستدامة لإنتاج الأغذية وتحسين نوعية الأراضي والتربة تدريجيًّا( [١]).

الهدف الثالث : الصحة الجيدة والرفاه : ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهيَّة ( [٢]).

الهدف الرابع : التعليم الجيّد

ضمان التعليم الجيّد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلُّم مدى الحياة للجميع( [٣]).

الهدف الخامس : المساواة بين الجنسين ( تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات ).( [٤])

القضاء على جميع أشكال التمييز ضد النساء والفتيات في كل مكان.

الهدف السادس : المياه النظيفة والنظافة الصحيَّة( [٥])

- تحسين نوعيَّة المياه عن طريق الحد من التلوث ووقف إلقاء النفايات والمواد الكيميائية الخطرة وتقليل تسرُّبها إلى أدنى حدّ، وخفض نسبة مياه المجاري غير المعالجة إلى النصف، وزيادة إعادة التدوير وإعادة الإستخدام المأمونة بنسبة كبيرة على الصعيد العالمي، بحلول عام ٢٠٣٠.

---

[١] - ضمان وجود نظم إنتاج غذائي مستدامة، وتنفيذ ممارسات زراعيَّة متينة تؤدي إلى زيادة الإنتاجيَّة والمحاصيل، وتحافظ على النُّظم الإيكولوجيّة وتعزز القدرة على التكيُّف مع تغيُّر المناخ وعلى مواجهة أحوال الطقس المتطرِّفة وحالات الجفاف والفيضانات وغيرها من الكوارث.

- منع القيود المفروضة على التجارة وتصحيح التشوهات في الأسواق الزراعية العالميَّة، بما في ذلك عن طريق الإلغاء الموازي لجميع أشكال إعانات الصادرات الزراعيَّة، وجميع تدابير التصدير ذات الأثر المماثل.

2- Zero Hung Goal 3: Good Health and well – being .UNDP. ٢٠١٨ مؤرشف من الأصل في ١١ أيلول

[٢] - خفض النسبة العالميَّة للوفيَّات النفاسيَّة إلى أقل من ٧٠ حالة وفاة لكل ١٠٠,٠٠٠ مولود بحلول ٢٠٣٠

- وضع نهاية لأوبئة الإيدز والسل والملاريا والأمراض المداريَّة المهملة ومكافحة الإلتهاب الكبدي الوبائي.

- تحقيق التغطية الصحيَّة الشاملة، بما في ذلك الحماية من المخاطر المالية، وإمكانية الحصول على واللقاحات الجيّدة والفعَّالة.

(=):Zero hunger United Nations Sustainable Development. www.un.org تاريخ الدخول ب ٢٠٢٠/٢/١٣

[٣] - ضمان أن يتمتع جميع الطلاب بتعليم إبتدائي وثانوي مجاني ومنصف وجيّد، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج تعليميَّة ملائمة. - القضاء على التفاوت بين الجنسين في التعليم وضمان تكافؤ فرص الوصول إلى جميع مستويات التعليم والتدريب المهني للفئات الضعيفة، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة والشعوب الأصليَّة والأطفال الذين يعيشون في ظِلّ أوضاع هشّة.

(=): :Goal 4 : Quality education. UNDP. 2018 / مؤرشف في الأصل في ١١ أيلول

[٤] - القضاء على جميع أشكال العنف ضد جميع النساء والفتيات في المجال العام والخاص، بما في ذلك الإتجار بالبشر والإستغلال الجنسي وغير ذلك من أنواع الإستغلال.

- كفالة مشاركة المرأة مشاركة كاملة وفعَّالة وتكافؤ الفرص المتاحة لها للقيادة على قدم المساواة مع الرجل على جميع مستويات صنع القرار في الحياة السياسيَّة والإقتصاديَّة والعامَّة.

(=): Goal 5: Gender equality. UNDP .٢٠١٨ / مؤرشف من الأصل في٢٧ – شباط - تاريخ الدخول ٢٠٢٠/٢/١٣

[٥] - تنفيذ الإدارة المتكاملة لموارد المياه على جميع المستويات، من خلال التعاون العابر للحدود.

- حماية وترميم النظم الإيكولوجيَّة المتّصلة بالمياه، بما في ذلك الجبال والغابات والأراضي الرطبة والأنهار والمياه الجوفيَّة.

(=): Water and sanitations – United Nations Sustainable Development مؤرشف من الأصل في ١٦ نيسان ٢٠١٩

الهدف السابع : طاقة نظيفة وبأسعار معقولة.[١]

- ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.

الهدف الثامن : العمل اللّائق ونمو الإقتصاد

تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجيَّة الإقتصاديَّة من خلال التنويع، والإرتقاء بمستوى التكنولوجيا، والإبتكار، من خلال التركيز على القطاعات المتَّسمة بالقيمة المضافة العالية والقطاعات الكثيفة العمالة. زيادة دعم المعونة من أجل التجارة للبلدان النامية، وبخاصة أقل البلدان نموّاً، بما في ذلك من خلال الإطار المتكامل المعزَّز للمساعدة التقنيّة المتَّصلة بالتجارة إلى أقل البلدان نموّاً[٢].

الهدف التاسع : الصناعة والإبتكار والبنية التحتيَّة تعزيز البحث العلمي وتحسين القدرات التكنولوجيَّة في القطاعات الصناعيَّة في جميع البلدان، ولاسيما البلدان النامية، بحلول عام ٢٠٣٠، تشجيع الإبتكار والزيادة بنسبة كبيرة في عدد العاملين في مجال البحث والتطوير لكل مليون شخص وزيادة إنفاق القطاعين العام والخاص على البحث والتطوير[٣].

الهدف العاشر : الحد من أوجه عدم المساواة

إعتماد سياسات، ولاسيما السياسات الماليَّة وسياسات الأجور والحماية الإجتماعيَّة، وتحقيق قدر أكبر من المساواة تدريجيَّاً[٤].

الهدف الحادي عشر : مدن ومجتمعات محليَّة مستدامة

جعل المدن والمستوطنات البشريَّة شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود والإستدامة، وكذلك ضمان حصول الجميع على مساكن وخدمات أساسيَّة ملائمة، ورفع مستوى الأحياء الفقيرة. دعم الروابط الإيجابيَّة

---

١ - توسيع نطاق البنى التحتية وتحسين مستوى التكنولوجيا من أجل تقديم خدمات الطاقة الحديثة والمستدامة من أجل تقديم خدمات الطاقة الحديثة والمستدامة للجميع في البلدان النامية، وبخاصَّةً في أقل البلدان نموّاً. =
= مؤرشف من الأصل في ٧ أيلول ٢٠١٨ .(2):Goal 7 : Affordable and clean . UNDP

2- GOAL 8 : Decent work and economic growth. مؤرشف من الأصل في ٢٥ شباط ٢٠١٨

3 - Goal 9: Industry, innovation , infrastructure United Nations Sustainable Development. مؤرشف من الأصل في ١ آذار ٢٠١٨ <www.un.org//

4 - Goal 10: Reduced inequalities . UNDP. مؤرشف من الأصل في ١٢ آذار ٢٠١٨.

الإقتصاديَّة والإجتماعيَّة والبيئيَّة بين المناطق الحضريَّة والمناطق المحيطة بالمناطق الحضريَّة والمناطق الريفيَّة، من خلال تعزيز تخطيط التنمية الوطنيَّة والإقليميَّة( ١).

الهدف الثاني عشر : الإستهلاك والإنتاج المسؤولان

تخفيض نصيب الفرد من النفايات الغذائيَّة العالميَّة على صعيد أماكن البيع بالتجزئة والمستهلكين بمقدار النصف والحد من خسائر الأغذية في مراحل الإنتاج وسلاسل الإمداد، بما في ذلك خسائر ما بعد الحصاد. وضع وتنفيذ أدوات لرصد تأثيرات التنمية على السياحة التي توفِّر فرص العمل وتعزِّز المنتجات المحليَّة( ٢).

الهدف الثالث عشر : العمل المناخي

إتخاذ إجراءات عاجلة لمكافحة تغير المناخ عبر تنظيم الإنبعاثات في مجال الطاقة المتجدِّدة. تحسين التعليم وإذكاء الوعي والقدرات البشريَّة والمؤسَّسيَّة للتخفيف من تغيُّر المناخ، والتكيُّف معه( ٣).

الهدف الرابع عشر: الحياة تحت الماء

حفظ المحيطات والبحار والموارد البحريَّة وإستخدامها على نحو نموٍّ مستدام لتحقيق التنمية المستدامة. منع التلوُّث البحري بجميع أنواعه والحد منه بدرجة كبيرة، لاسيما الحطام البحري، وتلوُّث المغذِّيات. تقليل تحمُّض المحيطات إلى أدنى حد ومعالجة آثاره عبر تعزيز التعاون العلمي على جميع المستويات( ٤).

الهدف الخامس عشر : الحياة في البرّ

إتخاذ إجراءات عاجلة للحد من تدهور الموائل الطبيعيَّة، ووقف فقدان التنوع البيولوجي. مكافحة التصحُّر، وترميم الأراضي والتربة المتدهورة، ومنها الأراضي المتضرِّرة من التصحُّر والجفاف والفيضانات( ٥).

الهدف السادس عشر : السلام والعدالة والمؤسَّسات القويَّة

تشجيع إقامة مجتمعات سليمة وشاملة للجميع من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وتوفير إمكانيَّة الوصول إلى العدالة للجميع وبناء مؤسَّسات فعّالة وخاضعة للمسائلة وشاملة للجميع على جميع المستويات( ٦).

---

1 - Goal 11:Sustainable cities and communities.UNDP .٢٠١٨ مؤرشف من الأصل في ١١ أيلول

2 - Goal 12: Responsible consumption production .UNDP< ٢٠١٨ مؤرشف من الأصل في ١٣ آب

3 - Goal 13 : Climate action .UNDP.٢٠١٨ مؤرشف من الأصل في ١٣ آب

4 - Goal 14: Life Below water. UNDP.٢٠١٨ مؤرشف من الأصل في ١٥ آب

5 - Goal 15: Life on Land <<٢٠١٨ – مؤرشف من الأصل في ١٥ أيلول

6 - Goal 16 : Peace, justice,and strong institutions . UNDP<<٢٠١٨ -مؤرشف من الأصل في ٩ أيلول

الهدف السابع عشر : عقد الشراكة لتحقيق الأهداف

تعزيز تعبئة الموارد المحليَّة، بوسائل تشمل تقديم الدعم الدولي إلى البلدان النامية، لتحسين القدرات المحليَّة في مجال تحصيل الضرائب وغيرها من الإيرادات؛ لإحياء الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة. وكذلك تعزيز الشراكات العامة والخاصة وشراكات المجتمع المدني الفعّالة، بالإستفادة من الخبرات المكتسبة من الشراكات ومن إستراتيجيَّاتها لتعبئة الموارد[١].

## المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة

الإدارة الإستراتيجية للتنمية هي علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

تعتبر التنمية المستدامة عملاً تقدميّاً، يهدف إلى تحقيق رفاهيَّة الإنسان وتطوير المجتمع ضمن بيئة تحافظ على جميع مواردها، وتكفل إستدامتها، وبالتالي فإنَّ أي إستراتيجيَّة يتم وضعها بهدف الوصول إلى التنمية المستدامة تحتاج إلى الموارد الماليَّة لتغطية مراحل تنفيذها.

وأول تحدي بموضوع تمويل الإستراتيجيَّات يتمثل بعبء الدين العام على الدول وغياب السياسات الماليَّة الصحيحة لاسيما تلك المتعلقة بترشيد النفقات لصالح التنمية المستدامة، ولإستمراريَّة التنمية مقوِّمات ومنها:

- توفير الكادر الإداري الناجح الذي لديه القدرة على إدارة مشروعات التنمية بكفاءة من داخل أفراد المجتمع

- قبول المجتمع لعملية التنمية من خلال مشاركته في تخطيط وتنفيذ وإدارة المشروعات التنموية[٢].

أبعاد التنمية المستدامة : إنَّ التنمية لا تركز على الجوانب البيئية فقط، بل هناك تكامل وتداخل بين أبعادها.

**١- الأبعاد الإقتصاديَّة:**

ويتضمَّن البعد الإقتصادي الإنعكاسات والمؤشِّرات الحاليَّة والمستقبليَّة للنشاط الإقتصادي على المحيط الذي

[1] - (٢): Goal 17 : Partnerships for the goals, UNDP<<:٢٠١٨ مؤرشف من الأصل في ١٢ آذار- ٢٠١٨

[٢] - أ.د/ مدحت أبو النصر – ياسمين محمد مدحت ؛ التنمية المستدامة – مفهومها وأبعادها ؛ ص ٨٠ – ٢٠١٧ ، المجموعة العربيَّة للتدريب والنشر – كليَّة الخدمة الإجتماعيَّة ، مصر – القاهرة .

يعمل ويستهلك منتجاته به لكامل دورة حياة المنتج. إنَّ الكفاءة الإقتصاديَّة ( إنتاج أكثر كفاءة- إستهلاك السلع والخدمات - إستقرار الأسعار) تساعد على تحقيق أقصى قدر من الدخل الذي يشجع الإجراءات لتحسين المستوى المعيشي لفرد واحد على الأقل دون تفاقم الوضع لأي شخص آخر[١].

**٢- الأبعاد الإجتماعيَّة :**

إنَّ الحديث عن البعد الإجتماعي لا يعني أنه منفصل عن الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة يمكن للعديد من العناصر الإجتماعية للتنمية المستدامة أن تلتقي في ضوء الإعتبارات الإجتماعية والإقتصادية والعلاقات بين الأبعاد الإقتصادية والإجتماعيَّة وأيضاً الإعتبارات البيئية الموجودة في المناقشات التي تتعلق بقضايا الصحة والسلامة؛ لذلك تتطلَّب التنمية المستدامة الحاجة إلى الحفاظ على المخزون الذي هو من صنع الإنسان كرأس المال الطبيعي، والإجتماعي والبشري الذي تحتاجه المجتمعات لتوليد الدخل من أجل الإستدامة[٢].

وتشهد أسواق العمل في جميع أنحاء العالم تغييرات غير مسبوقة مدفوعة من قبل العولمة والتغير التقني. إنَّ العمَّال مع التحصيل العلمي المنخفض بشكل متزايد يجدون أنفسهم دون مهارات قابلة للتسويق، أو بالعمل بأجور منخفضة أو حتى بدون عمل.

**٣- الأبعاد البيئيّة :**

---

١ - بعد مداولات فريق العمل في اللجنة الأوروبية للتنمية المستدامة وصلت إلى نتيجة بأنَّ الأسعار في السوق تلعب دوراً رئيسيّاً في كل من تخصيص الموارد الإنتاجيّة لتعظيم الإنتاج، وضمان خيارات الإستهلاك الأمثل الذي يعظّم فائدة المستهلك ويقبل معيار التكلفة والعائد. كما تسعى الإستدامة الإقتصادية لتعظيم تدفق الدخل الذي يمكن أن يتولّد على الأقل للحفاظ على المخزون من الأصول ( رأس المال ) التي تساهم في هذه النواتج. معتمدة بذلك على الكفاءة الاقتصادية لتحسين كل من الأنتاج والإستهلاك، وإن التغير التكنولوجي يمكن أن يغير من درجة الإستبدال بين الموارد. إنَّ الخلفيَّة الرأسمالية للعمل والنظرة العامة عنه في مختلف المجالات كانت تطمح في تخصيص وترشيد الإستهلاك للحفاظ على الموارد بغية تحقيق أكبر نسبة من الأرباح في سبيل الهدف الأكبر لمنظَّمات الأعمال وهو الحصول على عائد مالي يكفي للبحث والتطوير وأيضاً لزيادة تكديس رأس المال بحيث تستطيع السيطرة والتنافس في الأسواق وتخفيض الأسعار لإستقطاب أكبر عدد من الزبائن.

(=): European commision ,A Framework for indicators for the economic and social dimentions of sustainable Agriculture and Rural development , 2001,p3, https://agris.fao.org . تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/٢٧

- O.P. A Framework for indicators for the Economics and social dimentions of sustainable Agriculture ,p 5 ions of sustainable Agriculture and Rural development , 2001,p4, تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/٢٧.

2 -Pearce Alkinson ,capital Theory and the Measurement of sustainable Development : An Indicator of weak sustainability 1993 , Ecological Economics ,p3. تم الإقتباس في عدد ١٥٣٢، تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/٢٨. https://econpapers.repec.org

تحتاج التنمية المستدامة إلى حماية الموارد الطبيعيّة اللّازمة لإنتاج المواد الغذائيّة والوقود إبتداءً من حماية التربة إلى حماية التغيرات في إستخدام الأراضي وحماية مصايد الأسماك ويعني البعد البيئي للتنمية المستدامة تحقيق الرفاهيّة الإقتصادية للأجيال الحاضرة والقائمة مع الحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث.

**٤- الأبعاد التكنولوجيَّة :**

تعني التنمية المستدامة التحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكثر كفاءة تقلّص من إستهلاك الطاقة وغيرها من الموارد الطبيعيّة إلى حدٍّ أدنى. وينبغي أن يتمثل الهدف في عمليّات أو نظم تكنولوجيا تتسبب في نفايات أو ملوثات أقل، وتعيد تدوير النفايات داخليَّاً، وتعمل مع النظم الطبيعيّة أو تساندها.

## المطلب الرابع : آثار التنمية المستدامة

تعتمد التنمية وفعالية الإدارة الإستراتيجية على التجارب العملية الميدانيّة، بالإضافة إلى أنها تعتمد على الأفكار الأكاديميّة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

هناك علاقة إيجابية بين الأداء والإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة كما أنَّ مستويات الإدارة الإستراتيجية يجب أن تتناسب مع المستوى الإداري :

المهارات المطلوبة على المستويات الإستراتيجيّة ( تعتمد الإدارة الناجحة على وجود المهارات ):

١- المهارات الفكرية ٢- المهارات الإنسانية ٣ - المهارات الفنية

| المستوى الأول ( الإستراتيجية العليا ) | المستوى الثاني(الإستراتيجية الوظيفية ) | المستوى الثالث(الإستراتيجية التشغيليَّة |
|---|---|---|
| هدفها: تحديد المزيج الإنتاجي والتوجّه الإستراتيجي للمنظّمة ككلّ | هدفها: تحقيق الميزة التنافسيَّة | هدفها: تعظيم إنتاجيَّة الموارد بشكل كبير والتعامل مع الأدوات والعاملين والتكنولوجيا |
| • يركز على النشاطات العامة<br>• التسويق والمنتجات والأسعار<br>• التدفقات المالية<br>• علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية<br>• فتح الأسواق الجديدة<br>إتخاذ القرارات ورصد الأهداف والإستراتيجيات | تحسين القدرة الإنتاجية تمنحها الإدارة العليا جزء من الإستقلالية حتى تعمل إستراتيجية خاصة بها. | تعظيم إنتاجية الموارد والتعامل مع الآلة والأشياء، تحتاج إلى فن لإستغلال الطاقة وزيادة فاعليَّتها ورفع الأداء. |

- الإدارة العليا : التفكير والتخطيط والقرارات السليمة وحل المشكلات والصراعات وإدارة الأزمات
- الإدارة الوسطى : فن التعامل مع الآخرين – الإنجاز والعمل كفريق واحد
- الإدارة الدنيا : التعامل مع الأدوات والعاملين وصيانة الآلات لتعظيم إنتاجيتها.

إنَّه لمن المعروف والمؤكد أن أكثر منظمات الأعمال نجاحا هي التي تعتمد على تبسيط الإبتكار الإبداعي وتحويله إلى حاجة مجتمعيَّة ملحة بحيث تقطف من خلاله الريادة والقيادة وتقفز بمستويات إنتاجها إلى ما فوق التنافسية في الإنتاج بحيث يصبح من الصعب اللحاق بنجاحها على كافة المستويات ويعود ذلك إلى إتباع الإستراتيجيات الخلَّاقة والإداء المميز(١).

## المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يمكن إعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليّات الإدارية في المنظمة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي يُنفّذ أنشطتها، ومشاريعها، علماً بأنها عملية تنظيمية تُعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كإختيارهم، وتعيينهم وتدريبهم، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم، وما يتّصف به العنصر البشري من مهارات يُعدّ وسيلة لتحقيق النجاح المستمر(٢).

### المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعدّدت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، وهو يعكس التكامليّة، والشموليّة بين عدة وظائف متناغمة فيما بينها، كالتخطيط، والتعيين، وتقييم الوظائف، والأجور، والتنمية، وغيرها من الأمور الأخرى، وفي ما يأتي بعض التعريفات التي تمَّ التوصل إليها(٣):

إدارة الموارد البشرية هي:السياسات، والإجراءات ذات العلاقة بإختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم، مما يساعد على وصول المنظّمة إلى المستويات الإنتاجيّة القُصوى.

---

[1] - (١) : Porter , Michael E.(1980) ISBN. www.wikipedia.org, القوى التنافسيَّة الخمسة لمايكل بورتر تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/٤/١
[٢] - الأستاذ حضير كاظم حمود وياسين كاسب الكرشة ؛ إدارة الموارد البشريَّة – ص ٣٩ ، ٤١ ، ٤٧ ؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان – الأردن ، ٢٠٠٧ .
[٣] - عرّفها د. مصطفى نجيب شاويش: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحدّدة، وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشريّة بأعلى كفاءة ممكنة."
(١): بوهنة زينب ، وبلهادي مريم ؛ أدارة الموارد البشريَّة في المؤسَّسة الإقتصاديَّة ، الجزائر – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، (2013-2014 ) ص ١٧ -١٨ ،

عرّفها FLIP.O على أنها : " تخطيط، وتنظيم، ومراقبة وإستقطاب، وتنمية، ومكافأة، وتكامل، وصيانة الموارد البشريّة لغرض تحقيق أهداف المنظمة[١]."

عرَّفها BELANGER.L على أنَّها " مجموعة أنشطة تتمثَّل في الحصول، والتطوير، والحفاظ على المورد البشري، بهدف تزويد منظَّمات الأعمال بيد عاملة منتجة، ومستقرة، وراضية[٢]."

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثّل أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط، من أبرزها:

١- السعي لتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف الخاصة بالمنظّمة.
٢- ضمان إلتزام الموظّفين بوظائفهم ورفع مستوى أدائهم.
٣- ضمان تكامل ومؤازرة النظم التنظيميَّة والعمليَّات والأنشطة.
٤- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظَّفين، مما ينعكس إيجاباً على الرضى الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجيَّة.
٥- الإهتمام بتحقيق الأهداف الإستراتيجيَّة للمنظَّمة، عبر الإستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.
٦- الإهتمام بتدريب الموظَّفين وتحقيق إستقرارهم الوظيفي كما تهتم بالأجور لإدارة الموارد البشريَّة في المنظَّمة العديد من الوظائف، والتي تتمثَّل ب:

١- وظيفة التوظيف
٢- وظيفة تنمية العاملين
٣- وظيفة التعويضات
٤- وظيفة الصحة والسلامة
٥- وظيفة علاقات العمل
٦- بحوث الموارد البشريّة

| وظائف إدارة الموارد البشريَّة | | |
|---|---|---|
| وظيفة التوظيف | وظيفة تنمية العاملين | وظيفة التعويضات |
| ١- تحليل الوظائف<br>٢- تخطيط الموارد البشريَّة<br>٣- الإستقطاب<br>٤- الإختيار | ١- التدريب<br>٢- التنمية<br>٣- التخطيط الوظيفي<br>٤- التطوير الوظيفي<br>٥- تطوير المنظمة<br>6 -إدارة الأداء | ١- مالية مباشرة<br>٢- مالية غير مباشرة<br>٣- تعويض غير مباشر |

١ - د. نعيمة يحياوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشريَّة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الحاج خضر ص ٤، ٥

٢ -الكاتبة رقام ليندة ، دروس في أُسُس إدارة الموارد البشريَّة ، الجزائر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – جامعة فرحات عباس ؛ ص ٥ ، ٦

***الفقرة الأولى : وظائف إدارة الموارد البشريَّة***

- وظيفة التخطيط للموارد البشريّة: أنها تساهم في الحصول على الكفاءات البشريّة في أسواق العمل الخارجيّة، أوالداخليّة، علماً بأنها تساعد في الكشف عن نقاط القوة والضعف في الموارد البشريّة المتوفّرة في المنظّمة، وتحسين سبل التعامل مع العاملين، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، والوقت إلى أقلّ قدر ممكن، بالإضافة إلى تحسين القرارات، وذلك عن طريق توفير قاعدة كبيرة للبيانات المُتاحة، ويتعلَّق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها.
- وظيفة تحليل العمل، وتصميمه: حيث إن تحليل العمل هو إمتدادٌ لتصميمه، فهو يبدأ عند إنتهاء التصميم الذي يُعدّ أساساً له، وذلك عبر إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظَّمة، وهي عمليّة تهدف الوصول إلى النتائج الآتية:

- معايير آداء العمل، وذلك من خلال جمع المعلومات عن الوظائف، وتحليل هذه المعلومات، مما يؤدي إلى تفصيل هذه المعايير الخاصّة بالعمل، أو الوظيفة.

- وظيفة التوظيف: تركِّز على توفير الإحتياجات المخطَّطة عن العمالة، تتضمَّن وظائف فرعيَّة هامَّة تشمل إستقطاب مرشَّحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج أو داخل المنظَّمة، وإختيار أفضل المرشَّحين المتقدمين بإستخدام أساليب متعددة الإختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.
- وظيفة تدريب الموارد البشريَّة: لزيادة قدرتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الإحتياجات التدريبيَّة وتصميم البرامج التدريبيَّة وتنفيذها ومتابعتها، ويمتدّ نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفيَّة.
- وظيفة تقييم أداء الموارد البشريّة: هي الأسلوب الذي تتّبعه الإدارة في قياس الأداء الفرديّ، والجماعي للموظّفين، ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة، وذلك لأنها تتم وفق ضوابط إداريَّة وتنظيميّة لتقويم الاداء المنجز للعاملين، كما تظهر مدى دقّة البرامج، والسياسات التي تعتمدها المنظّمة.
- وظيفة تحديد تعويضات العاملين: ويتضمَّن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهمِّيَّته النسبيّة فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافيَّة التي تُمنَح للعاملين والتي تُعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتساهم في رفع معنويَّات العاملين وزيادة إنتاجيَّتهم( [١]).

[١] - د. نعيمة يحياوي، مرجع مكرَّر، ص ٦

## الفقرة الثانية: صعوبة قياس فاعليَّة التدريب

| | |
|---|---|
| الصعوبات العائدة لمفهوم التقييم | هي عبارة قياس فاعليَّة التدريب التي تستعمل عادة في هذا المجال، تفترض بداهةً توفر العناصر الدقيقة والمعايير الثابتة التي من شأنها تأمين إجراء القياس المذكور بنسبة عالية من الدقة. |
| الصعوبات العائدة لطرق التقييم | ترجع في الأساس لعدم إمكانيَّة الإكتفاء بطريقة واحدة من الطرق المتيسرة في الموضوع، وإلى ضرورة إعتماد أكثرها معاً وفقاً للحالات المختلفة. وليست العبرة بتعدد الطرق أو تنوعها، إنما العبرة كل العبرة في شمول الطريقة المختارة لمعظم العناصر التي يقوم عليها التقييم إن لم يكن لجميعها. |
| الصعوبات العائدة لغرض التقييم وأهدافه | يذهب البعض في تحديدهم لإغراض التقييم وأهدافه إلى تعداد مجموعة من الأغراض والأهداف التي لا تعتبر أصلاً كذلك، ومن نتائج ذلك إلتباس الأمر على بعض المسؤولين وضياعهم في متاهات الأهداف الخاطئة[1]. |

## المطلب الثالث: البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشريّة في القرن الواحد والعشرين

فرضت النتائج والظروف والتغيرات البيئية التي خلّفتها العولمة والمغايرة للواقع الذي ساد في الماضي على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيّف معها، وعدم الإصطدام بها..! فأخذت هذه المنظمات تكيّف إستراتيجيّتها العامة، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواء كانت مجالات إنتاجيّة، أو موارد بشرية، أو تسويقيّة أو بيعيّة، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل التوظيفيّة..وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات، والذي إحتاج إلى تغيير شامل وتكييف- مجال عمل إدارة الموارد البشريَّة، فكان من غير الممكن أن يستمر دور" إدارة الأفراد"فقد إستبدلته الجامعات الكبرى بمسمَّى" إدارة الموارد البشريّة" وكذلك إمتدّ التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشريّة إستراتيجيّة خاصة بها، تنصهر في الإستراتيجيّة العامة للمنظّمة، وتُعدّ جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها[٢].

---

١ - حسن الحلبي، تدريب الموظَّفين( صعوبة قياس التدريب) ص ١٥٥ -١٥٧ ؛ منشورات عويدات، المكتبة الإداريَّة، بيروت لبنان- ١٩٨٢ .

٢ - إن إستراتيجيّة إدارة الموارد البشريّة الفعّالة يتوقّف عليها الآن إستراتيجيّة المنظّمة المستقبلي، حيث تُوفّر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكوّنة للمنظمة من الموارد البشريّة المناسبة، والمدربة والمؤهّلة، والمحفّزة بشكل جيّد، من خلال برامج تدريبيّة، وسياسات تعليميّة، تضعها إدارة الموارد البشريّة لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد، والتي عن طريقها ستحقق كلّ إدارة أو وظيفة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجيّة. وهكذا أصبحت مسؤوليّة إدارة الموارد البشريّة، مُستهدف منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف إستراتيجيّتها ونشاطاتها وممارستها مع المتغيّرات والتحديات البيئية الداخليّة والخارجيّة التي تؤثر في المنظمة. كما إن إستراتيجيّة إدارة الموارد البشريّة جزء لا يتجزّأ من إستراتيجيّة المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم إتخاذ القرارات؛ حيث المستوى الأول في هذا الهرم : يُتّخذ فيه القرار المتعلّق بتحديد الخيار العام، والمستوى الثاني: يُتّخذ فيه القرارات أنظر للإشارة: هذه الثوابت الخمسة هي: ١- إنهيار معدّل المواليد في العالم المتقدّم // ٢- التحوّلات في توزيع الدخل=

## *تعريف إستراتيجيّة إدارة الموارد البشريّة:*

هي خطة معاصرة طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورّد البشري، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجيّة العامة للمنظّمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخليّة والخارجيّة ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالميّة والإقليميّة والمحلّيّة.

الأبعاد الإستراتيجيّة لدور إدارة الموارد البشريّة:

١- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل علميّاً، والذي تحتاجه المنظّمة، وذلك من خلال إستراتيجيّة واضحة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجيّة العامة للمنظمة.

٢- لن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقيّة وفعّالة داخل المنظّمة إلا من خلال خطة إستراتيجيّة طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعيّة قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظريّة - وسياسات وبرامج وإجراءات لا نفع منها.

٣- على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيّتها وتحديد دورها داخل المنظمة، أن تتماشى مع الإتجاهات الحديثة والمتطوّرة التي إنتشرت أو المتوقّع إنتشارها عالميّاً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، الإنتاجيّة، التسويقيّة والقانونيّة... وغيرها من مجالات البيئة الخارجيّة.

٤- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيّتها، وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشريّة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

- وضع الموظف أو العامل في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته.

- تدني وإنخفاض الروح المعنويّة لدى العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الإنتماء والولاء، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجيّة، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه إنخفاض رضا العميل أو المستهلك، مما يُفقد المنظمة حصّتها السوقيّة، وتعرّضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كليّاً، ومن ثم إنهيارها..!

---

المتعلّقة بوحدات الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسيّة، ومجالات الإستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيُتّخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وظائف الأعمال، حيث إنَّ مستوى الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات .. والتي يكوّن مجموعها إستراتيجيّة المنظّمة، وهنا نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشريّة تعمل جميعها في خدمة الإدارات الأخرى، تحت مظلّة التكامل والتوافق معاً، مع مفهوم يُدعى" التكامل الإستراتيجي"، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجيّة التي تعمل في ظلّها المنظّمة ككلّ، وتستخدم إستراتيجيّتها للتكيّف ولتضمن لنفسها البقاء والإستمرار.

## الفصل الثاني: إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانيّة ( الريجي) والإستراتيجيّات المتّبعة.

أنشئت إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية "الريجي" عام ١٩٣٥ لتصبح اليوم مرفقاً عاماً، تعمل تحت وصاية وزارة المال، تتولى الريجي إدارة زراعة التبغ والتنباك وتصنيعهما وتجارتهما في مختلف المناطق اللبنانيّة من الشمال إلى الجنوب والبقاع.

تتميّز نشاطات الريجي بمعاييرها العالميّة الأكثر حداثة، فهي اليوم أحدث مركز لصناعة التبوغ في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، وبإدارتها التي تتطلّع بإستمرار إلى العالميّة نالت أعلى درجات الجودة ISO ٩٠٠١، كما أنها أول مرفق عام يضع إستراتيجيّة للتنمية المستدامة للعشر سنوات القادمة حيث بلغت مشاريعها التنمويّة ٢٠٤ مشروعاً تنمويّاً.

### المبحث الأول: إستراتيجيّة الإستدامة المتكاملة

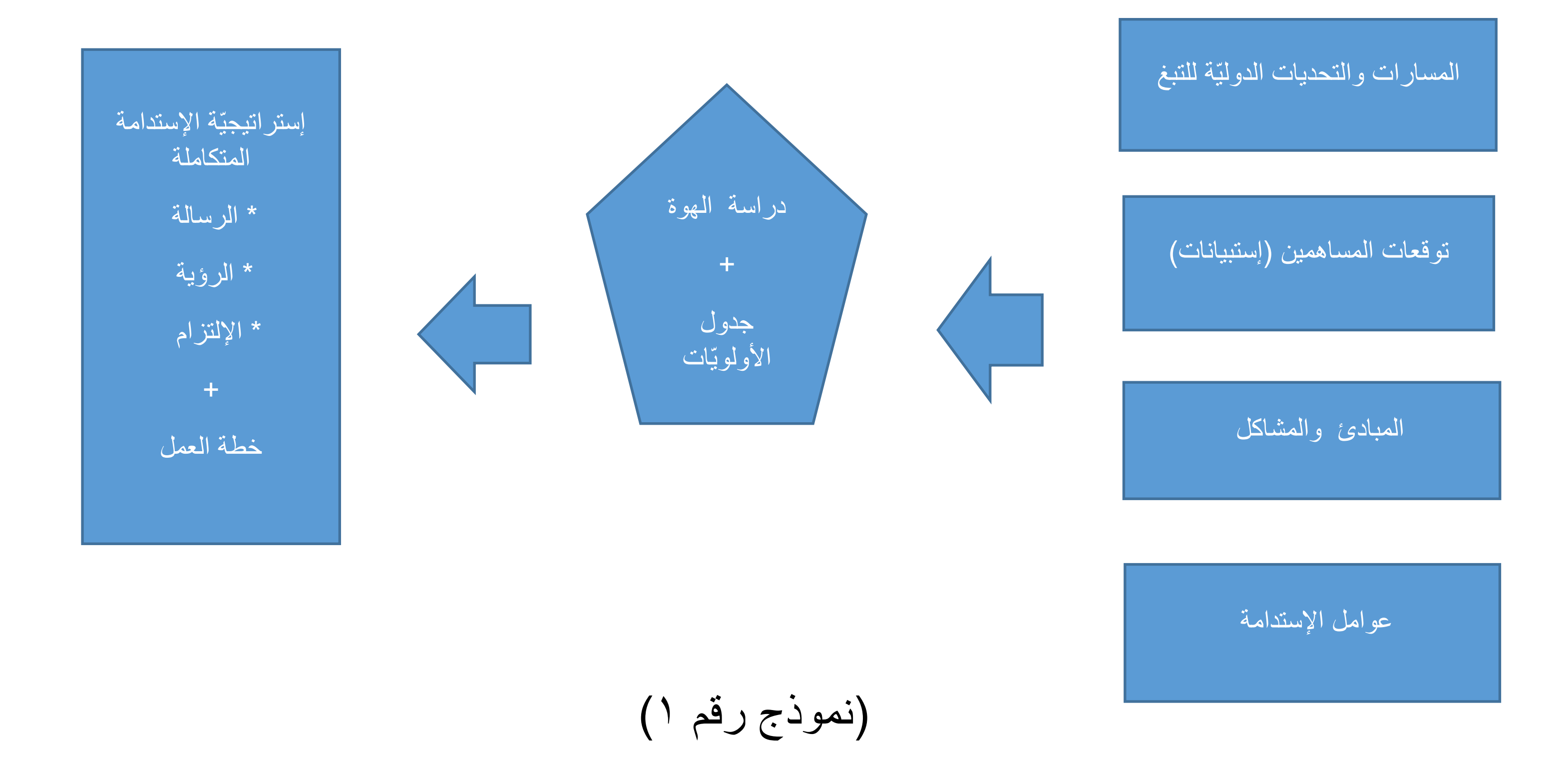
تسعى الريجي إلى تطبيق إستراتيجيّة للتنمية المستدامة. وقد جاء هذا القرار مدعوماً من قبل مجلس إدارتها، وهو يترجم إلتزاماً عميقاً لدى الريجي بالتحسين المستمر. ولأجل هذه الغاية تم تأليف فريق عمل من الريجي ليتم تدريبهم على تقييم واقع الحال ووضع خطة عمل لتنفيذ خطة للتنمية المستدامة. وعندما وضعت الريجي إستراتيجيّتها الأولى للتنمية المستدامة منذ خمس سنوات، كان طموحها أن تحوّل إدارتها إلى مؤسسة رائدة في مجال العمل المستدام ومثالاً فريداً ومميّزاً عن المرافق العامّة التي تتخطّى أهدافها الربح المادي لتشمل المساهمة الفاعلة في المجتمع والتميّز على كافة المستويات.وقد إتّبعت مقاربتها للإستدامة عبر:

إستراتيجيَّة الإستدامة المتكاملة:

- الرسالة: إنتاج مواد تبغيَّة عالية الجودة للمستهلكين الراشدين وفقاً لأسُس التنمية المستدامة القائمة على المبادئ التالية:

١- إعطاء قيمة إضافيَّة للمجتمع المحلّي. ٢- إحتياجات كافَّة شركائها. ٣- إدارة المخاطر وإحترام البيئة ومكافحة التجارة غير الشرعيَّة.

- الرؤية: أن تكون من روّاد شركات التبغ المستدامة عالميَّاً، تعمل على تحسين جودة منتجاتها، وملتزمة بدعم النمو الإقتصادي الوطني، ومشاركين أساسيين في تحسين الوضع الإجتماعي المحلّي.
- الإلتزام والضمانات: تحويل التنمية المستدامة إلى إستراتيجيَّة عبر تلبية إحتياجات المجتمع بمبادرات مرتبطة بصلب عمل الريجي.




(نموذج رقم ١)

أما الضمانات التي إعتمدتها : تعتمد الريجي أعلى درجات الشفافيّة والمحاسبة، وتقوم سنويّاً بتدقيق أعمالها الإداريّة والماليّة من خلال فريق التدقيق الداخلي وشركات خارجيّة مستقلّة. حيث قامت شركة TUV Nord، وهي فريق تدقيق أوروبي معتمد، بتدقيق نظام إدارة الجودة لديها لمقارنتها بمعيار ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ الدولي خلال عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨. وقد تم التحقق من مجموعة مؤشرات أداء، وقامت UTC INTERNATIONAL بتدقيق بياناتها الماليّة، بالإضافة إلى قيام مختبرات خارجيّة معتمدة بالتأكد من تطابق منتجاتها للمواصفات النظاميّة المطلوبة. وهذا ويقوم فريق التدقيق الداخلي بثلاث دورات تدقيق داخلي خلال السنة الواحدة.

- المعاييرالتي تمتثل بها الريجي:

إن الإمتثال للمعايير يطمئن أصحاب المصالح وجميع المتعاملين معها ويزيد الثقة بمؤسّستها؛ لذا إعتمدت بعض المعايير التي تحكم عملها في الريجي:

**-ISO 31000:2009 :** المبادئ التوجيهيّة لإدارة المخاطر، حيث يساعد معيار ISO ٣١٠٠٠ الريجي على زيادة إمكانيّة تحقيق الأهداف، وتحديد الفرص والتهديدات وكيفيّة إستخدام الموارد لمعالجة المخاطر الفعليّة.

- **معيار نظام إدارة الجودة، ISO 9001:2015** : هناك أكثر من مليون شركة ومنظمة في أكثر من ١٧٠ دولة تعتمد ISO 9001، يقوم هذا المعيار على عدد من مبادئ إدارة الجودة، كما أنه يساعد الريجي على ضمان حصول جميع المتعاملين معها على منتجات وخدمات ذات نوعيّة جيدة.

- **معيار AAA 1000 SES** : تم تصميمه لتمكين الشركات من التعامل بطريقة شاملة ومتوازنة مع القضايا الجوهرية، والآثار والفرص. ينطبق هذا المعيار على جميع أنواع ومستويات إشراك أصحاب المصالح، على الصعيدين الداخلي والخارجي، على الشركات العامة والخاصة والمدنيّة ومنظمات المجتمع من جميع الأحجام.

- **معيار ISO / IEC 17025:2005** : يحدد المتطلّبات العامة لإختصاص الطرف الثالث الذي يجري إختبارات و / أو معايرة، بما في ذلك أخذ العيّنات ويغطّي هذا المعيار الإختبار والمعايرة اللتين تستخدمان الطرق النموذجيّة، والأساليب غير النموذجيّة، والطرق المطوّرة مخبريّاً.

يتماشى الإختبار الروتيني والإختبار النوعي على المنتج النهائي مع هذه المعايير:

**ISO 2971:2013_ ISO 3308:2012_ ISO 3402:1999**

**ISO 4387:2000 _ ISO 6565:2015 _ ISO 8454:2007**

**ISO 9512:2002 _ ISO 10315:2013 _ ISO 10362**

-إعتمدت الريجي هذا المعيار **ISO 26000**، كتوجيه للمواضيع والقضايا السبعة المتعلقة بالمسؤوليّة الإجتماعيّة؛ وهو يساعد الريجي على المساهمة في التنمية المستدامة.

**ضمانة الجودة من خلال المعايير الدوليّة:**

تستند خطة عمل الريجي على إلتزام صارم بالمعايير العالميّة ISO في ما يخض الجودة والبيئة والطاقة والمياه والتدقيق والصحة والسلامة المهنيّة في مكان العمل والتنمية المستدامة. لهذه المعايير أدوات أساسيّة تذلّل معوقات التجارة الدوليّة وتؤدي دوراً أساسيّاً في توفير التناغم بين القواعد والأنظمة. كما أنَّ اللجوء إليها يسهّل إيجاد حلول لقضايا محلّيّة ودوليّة كموارد الطاقة الفعّالة والتجارة الدوليّة. هذا وتوفّر المعايير الدوليّة حلولاً للمسائل المتعلّقة بالسياسات والتي تمثل مجموعة واسعة من وجهات النظر والخبرات. وخطة العمل التي إعتمدتها الريجي تعتمد على تطبيق المعايير الدوليّة:

| المعيار الدولي | العنوان |
| --- | --- |

| | |
|---|---|
| ٩٠٠١:٢٠١٥ISO | نظام إدارة الجودة |
| ISO 19011:2015 | إرشادات تطبيق نظم الإدارة |
| ISO 31001 | إدارة المخاطر |
| ISO 14001 | نظام الإدارة البيئيّة وإرشادات الإستخدام |
| ISO 50001 | نظام إدارة الطاقة |
| ISO 14067 | المبادئ والمتطلّبات والإرشادات لتحديد كمية البصمة الإلكترونيّة للمنتجات |
| ISO 9004 : 2018 | إدارة الجودة<br>جودة المؤسسة<br>توجيهات للتوصل إلى النجاح المستدام |
| ISO 26000 | توجيهات حول المسؤولية الإجتماعيّة |
| ISO 45001 | نظام إدارة الصحة والسلامة المهنيّة وإرشادات الإستخدام |
| GLOBAL GAP | ممارسات الزراعة الجيدة |

النموذج رقم ٢ : مقاربة الإستدامة من خلال المعايير الدوليّة

لكي تتوصل الريجي إلى وضع إستراتيجيّة للتنمية المستدامة، كان لا بُدّ لها من تحديد أهدافها ونقاط تركيزها وترتيبها بحسب الأولويّة. وبذلك قد أجرت الريجي دراسة تحليليّة جلب لأدائها وفقاً للمعيار العالمي ISO 26000، المتعلق بالمسؤولية الإجتماعيّة. وبعد الإستماع إلى آراء أصحاب المصالح وتحليل إحتياجاتهم، ولقد وضعت ١٤ هدفاً بحسب الأولويّة نتج عنها إستراتيجيّة جديدة للتنمية المستدامة تتضمن رؤية جديدة.

## المطلب الأول : عوامل الإستدامة في إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية

إن الواقع والإتجاهات الحديثة في إدارة حصر التبغ والتنباك هي ثمرة لا تُحصى من العمل الدؤوب والمقابلات والبحث والتدقيق في إعادة هيكلة وتصميم المخطط الإستراتيجي في عدة ميادين ومنها الإدارة البيئية ونوعية الهواء والتنوع البيولوجي والعلوم الزراعية وإعادة تكرير النفايات الصلبة التي تُحدثها وإعادة التدقيق بين أسلوب الحياة الذي يسعى لتقليل إستخدام الفرد أو المجتمع لموارد الأرض الطبيعيّة والموارد الشخصيّة. وغالباً ما يحاول ممارسيها تقليل البصمة الإلكترونيّة بتغيير طرق النقل و/ أو إستهلاك الطاقة و/ أو نظامهم الغذائي. وفي إطار التركيز على الإستدامة المؤسساتيّة فقد إتّبعت خطّتها المستدامة والتي أطلقتها تزامناً مع الذكرى الثمانين لتأسيسها وهي نتيجة أبحاث معمّقة وإصغاء عميق لكلٍّ من هذه الفئات وتفهّم إحتياجاتها وتطلّعاتها حيث أجرت دراسة شاملة ومسح ميداني طال ٥٪ من مختلف فئات المساهمين بغية تحديد الأولويّات والعوامل المسؤولة عن تأمين التنمية في قطاع التبغ في لبنان.

ركائز خطة التنمية المستدامة: **( الجودة بالأداء / إشراك وتنمية المجتمع المحلّي / قضايا المستهلك /حماية البيئة / حقوق الإنسان ):**

**١- الجودة بالأداء:** في سبيل رفع مستوى الصناعة المحلّيّة وبجودة عالميّة كان مسألة الجودة هدف قد إلتزمت به الريجي للإرتقاء بمنتوجاتها والتقيّد بأعلى معايير الجودة العالميّة، وإعتماد أحدث المعدّات، فتضمن درجة عالية من الجودة لمنتجاتها وخدماتها حيث طبّقت معايير الإدارة الرشيدة من خلال:

- التوفيق بين إحتياجات المؤسّسة والمساهمين فيها. وسنداً للعوامل المستدامة فقد تضمّنت الإدارة الرشيدة:

١- آليات حوكمة رسمية تستند إلى إجراءات وهيكليّات محددة.

٢ - آليات حوكمة غير رسميّة تلتقي مع ثقافة المؤسسة وقيمها.

تشكل حوكمة الشركات أو الإدارة الرشيدة في الريجي الإطار لعمليّة إتخاذ القرارات داخل المؤسّسة. فهي تمكّنها من تحمّل مسؤوليّة الأثر الذي تخلّفه قراراتها ونشاطاتها ومن إدراج المسؤوليّة الإجتماعيّة ضمن عملها وعلاقاتها. وقد إتخذت الريجي قرار الحصول على شهادة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ لنظام إدارة الجودة.

يستند هذا النظام على عدد من المبادئ تتضمّن التركيز على الزبائن، تحفيز الإدارة العليا وإنخراط أعضائها، والتحسين المستمرّ. وقد وضعت الريجي لهذه الغاية آليات عمل وإجراءات وتعليمات ومؤشّرات أداء من أجل:

- خلق بيئة ملائمة لتطوير ثقافة التنمية المستدامة، من خلال تنفيذ إستراتيجيَّتها.
- تأمين إستخدام الموارد الماليّة والطبيعيّة والبشريّة بصورة فعّالة.
- إرساء آليات تواصل متبادلة مع أصحاب المصالح.
- التوفيق بين إحتياجات المؤسّسة وأصحاب المصالح، (الإحتياجات العاجلة وإحتياجات الأجيال المستقبليّة).
- تأمين فرص عادلة للمجموعات غير الممثلة بشكل جيد لتولّي مراكز عالية في المؤسّسة.

**٢- إشراك وتنمية المجتمع المحلّي:** في سبيل التنمية الإقتصاديّة قامت بدعم المجتمع المحلّي وتحسين الأثر الإجتماعي وتأمين الرفاه لمجتمع المزارعين المحلّيين ورفع مستوى عيشهم وهي أهداف ثلاثة تصب في جوهر إستراتيجيّتها للتنمية المستدامة. وبما أن المزارعين هم أساس نجاح التنمية الزراعيّة المستدامة، فإن الريجي قد بذلت جهوداً حثيثة لتحسين نوعيّة حياتهم وتأمين الخدمات اللّازمة لهم ، وذلك من خلال:

- دعم المبادرات البلديّة والحكوميّة.
- دعم التعليم من خلال برامج مكافحة عمالة الأطفال.
- تمكين الموظّفين من خلال تأمين فرص عمل مستقرّة ورواتب تقاعديّة.
- تحفيز النشاطات الإقتصاديّة عبر إعطاء الأفضليّة للمورّدين المحلّيين.

وفي العام ٢٠١٨ تخطّت الريجي مساهماتها في المشارع التنمويّة لخمسين بلدة، وبحلول العام ٢٠١٨، شملت مساهمتها ٢٠٤ مشاريع تنمويّة، الأمر الذي أظهر التميّز في الإستدامة وإعتبارها مرفق عام رائد في الممارسات المستدامة في لبنان. وقد تركّزت هذه المشاريع التي تم تنفيذها من خلال البلديّات على:

- إنشاء أقنية ري في أكثر من ١٥ قناة في قرى متعددة ومنها تلحميرة
- إنشاء أكثر من ١٢ قناة لري محاصيل التبغ سنوياً
- إفتتاح مصنعين في البترون لتصنيع التنباك المعسل
- إنشاء برك لحصاد مياه الأمطار في البقاع والشمال والجنوب
- شراء بيك اب وبوب كات في أربع قرى لجمع النفايات
- شق أنظمة ري وتعبيد طرق زراعية في البقاع والجنوب
- إعادة تأهيل طرقات زراعيّة في القليعة وعدشيت والعمارة ودورس وبلدة شمع
- أكثر من ٥٠٠٠ جلسة توعوية تُعقد سنويّاً
- تنظيم ورش عمل تهدف إلى الحد من عمالة الأطفال

**زراعة التبغ والتنباك والمزارعون:** تساهم الريجي في النمو الإقتصادي للبلاد من خلال دعم ٢٥٠٠٠ مزارع وعائلاتهم موزّعين على ٤٥٨ بلدة في الشمال والجنوب والبقاع.

تتولّى الريجي بشكل حصري منح الرخص والأذونات الزراعيّة لمزارعي التبغ والتنباك، وتوفير الإرشاد والدعم الزراعي لهم، والإشراف على طرق وأساليب الزراعة ومراقبة المساحات المزروعة ونوعيَّتها وآليات تحسينها، وكذلك متابعة قطاف المحاصيل وتجفيفها وتوضيبها وصولاً إلى إستلامها وشرائها من المزارعين، لتبدأ مرحلة أخرى من معامل الإدارة تشمل فرزالتبغ والتنباك وتوضيبه وتحضيره وتخزينه وتجهيزه في مستودعات خاصة تحضيراً لعمليّة التصنيع أوالتصدير[١].

| | |
|---|---|
| المساحة المزروعة حاليّاً ( المقدرة) | ٨٠,٠٠٠ دنم |
| الإنتاج السنوي (للتبغ والتنباك) | ٨ مليون كيلوغرام |
| قيمة المحاصيل | ٩٠ مليار ليرة لبنانيّة |
| عدد التراخيص الزراعيّة | ٤٥٨ بلدة في الجنوب، الشمال والبقاع |
| عدد عائلات مزارعي التبغ والتنباك | ٢٥,٠٠٠ ألف عائلة |

[١] - ملحق رقم ٦ : قانون منح الرخص والأذونات الزراعيَّة لمزارعي التبغ والتنباك.

شراء المحاصيل من مزارعي التبغ والتنباك بالأرقام                    نموذج رقم ٣

٣- **قضايا المستهلك** : تشكل مكافحة التجارة غير المشروعة أولويّة الأولويّات بالنسبة لإدارة حصر التبغ والتنباك وعنصراً رئيسيّاً في إستراتيجيّتها للتنمية المستدامة. وفي سبيل الحصول على منتج موثوق المصدر، غير مهرّب، وغير مزوّر كان موضوع المستهلك القضيّة التي دافعت الريجي عن حقوقه، وذلك عبر دعمها لقضايا المستهلكين من خلال : تنفيذ مجموعة تدابير من بينها نظام تعقّب التهريب، وضوابط على رؤساء البيع وإستثمار في التدريب لنشر الوعي. كما لديها فريق متخصص يُعنى بمراقبة السوق ومداهمة مستودعات التبغ ومصادرة المنتجات المهرّبة والمزوّرة [١]. وقد تم إنعقاد المؤتمر الوطني الأول لمكافحة التجارة غير المشروعة في العام ٢٠١٨، بعنوان "إقتصادك إنت بتحمي"..في مجمع ((سيسايد فرونت))- في بيروت في ٢٨ آذار ٢٠١٨، وضمّ أكثر من ٦٠٠ مشارك من أكثر من عشرين دولة عربية وأجنبيّة للتباحث حول أهمية التنسيق في مكافحة التجارة غير المشروعة. وقد تلخّصت المواضيع التي تم تناولها بالآتي: - تعزيز إنفاذ القوانين والملاحقة القضائيّة وتطوير آليات التنسيق بين الأجهزة الأمنيّة عبر أفضل الممارسات.

٤ - **حماية البيئة:** تلتزم الريجي بالحفاظ على البيئة وحماية مواردها وخفض التلوث الناتج عن أعمالها وترشيد إستهلاك الطاقة وتطبيق معايير الزراعة المستدامة والعمل على إدارة المخلّفات التبغية. وقد ضمّنت:

## أولا: خفض استهلاك الطاقة (تدابير خفض إستهلاك الطاقة)

١- تركيب جهازنزع الهواء في قسم سخّان البخار: خفّضت الريجي إستهلاك الوقود بنسبة ٧٥٪ في قسم المراجل البخارية، حيث أن حرارة المياه في جهاز نزع الهواء هي ٨٠ درجة مئويّة بدلاً من ٢٠ درجة مئويّة ما يعني أنه بدلاً من تسخين المياه من ٢٠ إلى ١٠٠ درجة، يتم تسخينها من ٨٠ درجة إلى ١٠٠ درجة[٢].

## ثانياً:أثر نمو الإنتاج على معدل إستهلاك الطاقة

---

١ - ملحق رقم ٧ : تنويه بالجهود الذي قامت به الريجي لمعالجة موضوع التهريب.

٢ - قامت الريجي في العام ٢٠١٧: بتركيب ٢٤٠ لمبة LED بقياس ١٢٠ سنتم و٦٠ سنتم ما أدى إلى خفض إستهلاك الطاقة بما يقارب ٨ كيلوواط. وفي العام ٢٠١٨: تم تركيب ١١٣٥ لمبة بقياس ١٢٠ سنتم و٦٠ سنتم ما أدى إلى خفض الإستهلاك بما يقارب ٣٠ كيلوواط . أما في العام ٢٠١٩ الإنارة الليلية في فرع الحدث أصبحت تستخدم الطاقة الشمسية. في فرع بكفيا: تم تركيب ٥٠٠ لمبة ما ادى الى خفض استهلاك بمعدل ١٠ كيلوواط، وتركيب ٦٤ بروجكتور للانارة الليلية في المنشأة. أما في المعمل تم تركيب خط ثاني وقد تم خفض الإستهلاك للطاقة بمعدل ٢٨٥ كيلوواط والمدة من ٤ إلى ٣ أشهر.في البترون: تم تركيب فيلتر ديزل DBF ، قبل تركيب الفيلتر ديزل كانت إنبعاثات المولد 80 KFA، أما بعد تركيبه فقد أصبحت إنبعاثات المولد منخفضة بنسبة ٩٠٪.

تتوسع أعمال التصنيع في الريجي حيث تضاعف معدل نمو الإنتاج في الأصناف المحلية (سيدرز) إضافة إلى بدء التصنيع بموجب "إجازة" لشركات عالمية مثل فيليب موريس، جابان توباكو، امبريال توباكو وفون ايكن. إن خطة التوسع في المعدات والبنى التحتية لا تزال متواصلة مع زيادة خطوط الانتاج[١]، كما ارتفعت أرقام إستهلاك الطاقة قليلاً مقارنة مع العام ٢٠١٦ حيث حصلت زيادة مهمة في العام ٢٠١٨[٢] .

**ثالثا: إدارة النفايات:** تلتزم الريجي بإدارة النفايات بكل مسؤولية، وتبذل جهوداً حثيثة لتدوير نفايات معاملها من خلال بيع الكرتون والورق والمخلّفات الأخرى لإعادة إستعمالها أو إعادة تدويرها.[٣]

**٥- حقوق الإنسان:** في سبيل إحترام الإنسان والقيم الإنسانية وخلق بيئة عمل تقدّر وتحترم الإنسان وحق العاملين في تطوير مهاراتهم وبناء قدراتهم والحصول على الرعاية اللاّزمة، وضعت الريجي مكافحة عمالة الأطفال على رأس سلّم أولوياتها وذلك عبر: إحترام حق الإنتساب للإتحادات والنقابات // توفير الرعاية الصحية وتغطية كلفة حوادث العمل// - إنشاء مكتبات ووسائل تعليمية لأبناء المزارعين .

## المطلب الثاني: طريقة إدارة الريجي لأعمالها (الإدارة الرشيدة)

ما هي الإستراتيجية التي تم إتباعها من قبل الريجي لمقاربة الإستدامة؟وما هي المعايير التي تم على أساسها تحديد أولويّات التنمية المستدامة؟

### الفقرة الأولى: تحديد هرم أولويات التنمية المستدامة (الإستراتيجيّة خماسيّة الأبعاد )

**مكافحة التجارة غير المشروعة**

---

١ - زيادة عدد خطوط الإنتاج من ٥ إلى ٧ ما أدى إلى ٢٥٠ كيلوواط إضافية. - زيادة عمل قسم تحضير التبغ المفروم الأمر الذي تطلب مزيداً من البخار والماء الساخن وبالتالي كمية أكبر من الوقود. - تركيب مطبخ جديد في قسم التحضير العام يتطلب مزيدا من البخار لتشغيل الخزانات التي سعتها أكبر من القديمة (٤ خزانات بسعة ٣٠٠ ليتر مقارنة مع ٢٠٠ ليتر للخزانات السابقة). - تركيب COMPRESSOR ٢ خواء بقدرة ١٠٠ كيلوواط للواحد لتزويد خطوط الإنتاج بالهواء المضغوط. - تركيب نظام تبريد في المعمل بتقنية VRV أدى إلى إستهلاك ٢٥٠ كيلوواط إضافية.

٢ - ملحق رقم ٨ : يتعلّق بإستهلاك الطاقة والمولدات والمراجل البخاريَّة للعام ٢٠١٧-٢٠١٨

٣ - راجع ملحق رقم ٩ : يتعلق بتقرير فرز النفايات

(وضع سياسة لمكافحة التهريب)

**تطبيق الزراعة المستدامة**

(تطبيق الممارسات الزراعية الجيدة، زيادة وعي المزارعين)

**مكافحة عمالة الأطفال**

(صياغة سياسة حقوق الإنسان، دعم تعليم أبناء المزارعين)

**خلق بيئة عمل منتجة**

(تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية)

**تحسين جودة المنتجات**

(تطبيق الأيزو، تقييم الموردين وفعالية المعدات، تنفيذ ممارسات الجودة الصناعية)

**تطوير مهارات الموظفين**

(تدريب وبناء قدرات)

**خفض إستهلاك الطاقة**

(إدارة المياه،نظام إدارة البيئة)

**المساهمة في التنمية الإقتصادية**

(دعم الخزينة)

**إدارة النفايات**

**دعم البلديات**

(مشاريع تنموية)

الشكل رقم : ٤

يتم تحديد أولويّات الأطراف المعنيّة عبر تعبئتهم إستبيان يستند على تحديد أولويّة العوامل المسؤولة عن تأمين التنمية المستدامة في قطاع التبغ في لبنان، حيث تمت عملية المسح، جزء من المسح كان إلكترونيّاً في حين أن الجزء الآخر كان يدويّاً.[١]

١. محاربة التجارة غير المشروعة: صُنِّفت على أنها الأكثر أهمية، وهي نتيجة متوقّعة بما أن تجارة التبغ في لبنان تعاني من التجارة غير الشرعيّة والمنتجات المقلّدة التي تؤثر على أرباح الريجي وعلى واردات الدولة.

[١] - ملحق رقم ١٠ : إستبيان حول بناء إستراتيجية تنمية مستدامة للريجي

٢. تطبيق الزراعة المستدامة: يرتكز عمل الريجي على التبادل التجاري بينها وبين شركات التبغ الأجنبية. تزوّد الريجي هذه الشركات بالتبغ بالورق وبدورها تزوّد الشركات الريجي بماركات السجائر المصنّعة. إن تأمين زراعة مستدامة يدفع الريجي إلى تطبيق تعليمات الممارسات الزراعيّة العالميّة " GLOBAL GAP.[١]

GAP هي إختصار للممارسات الزراعيّة الجيدة، وGlobal GAP هي المعيار العالمي الضامن لتطبيقها.[٢]

*إدارة التربة والركائز:* (سماد طبيعي، نشارة،تربة الأصص،سماد عضوي،أمراض التربة المعدية).

الماء: ممارسة الري المجدول، مع مراقبة إحتياجات النبات ووضع إحتياطي التربة المائي لتجنب فقدان المياه.

- تجنب تمليح التربة بحد إمدادات المياه حسب الحاجة، وإعادة تدوير المياه مهما أمكن. - إدارة جدول الري بعناية، بحد مخارج الميام الغزيرة // - إستعادة والحفاظ على الأراضي الرطبة[٣].

*صحة، عناية وإنتاج حيوان:* إحترام حسن معيشة الحيوان(تحريره من الجوع والعطش،تحريره من الضيق، تحريره من الألم، الإصابة أو المرض، تحريره ليتصرف على طبيعته، تحريره من الخوف والقلق).
- تجنب التشويه الغيرعلاجي، العمليات الجراحية أو الإختراقية، مثل تقصير الذيل أو الآذان وإزالة المنقار.
- تجنب إدخال الكيماويات والترسبات الدوائية لسلسلة الغذاء .
- تجنب إطعام الحيوانات بإستخدام نفايات الحيوانات أو المواد الحيوانية (لتقليل خطر العدوى الخارجية أو الجينات العابرة - للفصائل، أو البريونات مثل مرض جنون البقر.
- تقليل من نقل الحيوانات الحية (بإستخدام الأقدام، القضبان الحديدية أو الطرق لتقليل خطر الأوبئة ، مثل الحّمى القلاعيّة).
- تجنب فيضانات النفايات (مثل تلوث جداول المياه بالنترات بواسطة الخنازير).

---

١ - GAP : هي مؤسَّسة عالميَّة تتبنَّى هدفاً وهو الزراعة الآمنة المستدامة حول العالم، وهي تضع معايير طوعيَّة لإعتماد المنتجات الزراعيَّة حول العالم .https://bsigroup.com ، تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/١٠

٢ - تتضمّن الزراعة المستدامة:
*حماية المزروعات وإمكانية تقفيها*:عبر تعزيز دور الزراعة في الحد من الجوع مع الحفاظ على قاعدة الموارد الطبيعية والبيئية وذلك عبر وضع معايير توجيهيّة وأدوات دوليّة لحماية المستهلكين والبيئة من المخاطرالناجمة عن إستخدام مبيدات الآفات.
*التنظيم الغذائي والزراعي للممارسة الزراعية السليمة الخاصة بالأمم المتحدة*: تُستخدم مجموعة من المبادئ التي تُطبّق على الإنتاج داخل المزرعة وعمليّات ما بعد الإنتاج، مُنتجةً منتجات غذائية وغير غذائية صحية وأمنة، آخذة في الحسبان الإستدامة الإقتصادية، الإجتماعية، والبيئية.
تحتاج الممارسات الزراعيّة السليمة للحفاظ على قاعدة بيانات مشتركة لتقنيّات الإنتاج المتكاملة لكل من المناطق الزراعية - البيئية الكبرى، وبالتالي تجميع، تحليل ونشر معلومات الممارسات السليمة بالتناسب مع السياق الجغرافي.
*إنتاجية أصحاب الحيازات الصغيرة*: من المتوقع أن يزداد الطلب على المحاصيل الزراعيّة للضعف مع نمو حصيلة السكانية لما يُقارب ٩,١ مليار نسمة بحلول ٢٠٥٠.وسيتطلب زيادة كمية وجودة الأغذية المنتجة إستجابةً للطلب المتزايد في الزراعة.
(=): INTERNATIONAL FINANCE Corporation:http://www.ifc.org/arabic , December 2013 at the wayback machine( إقتباس ) ٢٠٢٠/١/٢٥ مؤرشف من الأصل في ١٢ تشرين الأول، تاريخ الدخول إليه

3 -htps://www.iaea.org. إدارة التربة والركائز، تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/٢٥.

- تطبيق عمليات تتبّعية على كامل سلسلة الإنتاج (التربية،التغذية،المعالجة الدوائية...)لأمان المستهلك والرجوع إليها في حالة أزمة غذائية مثل الديوكسن( [١]).

*التنوع والطعوم الجذرية:* التنويع تحت الشجر: بقوليات/أزهار/نباتات عطرية؛أما الشجر: نوع/ صنف/مثبت للأزوت/ملقّح . وذلك عبر إعتماد نهج النظام الإيكولوجي في إنتاج المحاصيل لتطوير المعارف والممارسات الزراعية التي تعزز التنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية وتُسهم في التكيّف مع تغيّر المناخ والقدرة على الصمود. وضع معايير دولية للجودة ومبادئ توجيهية تقنية للحد من مخاطر إستخدام مبيدات الأفات، مما يؤدي إلى حماية المستهلك والبيئة( [2]).

٣. مكافحة عمالة الأطفال :حيث تزداد نسبة عمالة الأطفال في المناطق الزراعيّة حيث يساعد الأطفال أهلهم في زراعة التبغ، هذا العامل مرتبط بحقوق الإنسان.

من هنا كانت توصية منظَّمة العمل الدوليَّة بالتعاون مع وزارة العمل في لبنان بإجراء دراسة عن عمالة الأطفال في قطاع التبغ في لبنان وأفادت هذه الدراسة بتوصيات أبرزها وضع برنامج تدريب مهني معجَّل لأطفال التبغ ولتحسين ظروف عمله، وفي خِضَمّ هذه التوصيات كان للريجي دوراً بارزاً في تحمُّل مسؤوليَّة عبر وضع مكافحة عمالة الأطفال من أولويَّات تحقيق التنمية المستدامة.

٤. جودة المنتج: يتطلب من الريجي إدخال تطبيق نظام إدارة الجودة بإعتبارها مجموعة من خصائص الملازمة للمنتج / الخدمة المقدَّمة والتي يجب تلبيتها لإرضاء الزبائن؛ يهتم العالم بالجودة بسبب إشتداد المنافسة في السوق/ تحسين الربح/ زيادة الإنتاجية/ التقليل من كلفة الجودة الرديئة( [٣]).

٥. تطوير مهارات الموظف: من أهم المسائل المطروحة في إتفاقيات العمل الدولية هي بناء القدرة لدى الموظفين وتوفير فرص التعلم والتطور الذاتي أمامهم، أو ما يسمى بالتطور المهني المستمر.

٦. تخفيض إستهلاك الطاقة: تتمثل إدارة الطاقة في عملية رصد الطاقة عبر مراقبتها وترشيدها، والإنبعاثات حيث تعتمد تدابير للتقليل تدريجيّاً من التلوّث المباشر وغير المباشر الذي يمكن لها السيطرة عليه والحد منه. وتتجه الريجي إلى المشتريات والأنظمة البيئية الصديقة للبيئة من خلال إعتماد السخانات

---

[١] - الديوكسين : هي مادة من أكثر السموم الكيمياويَّة التي عرفها الإنسان فتكاً ، حيث تؤثِّر على الصحة العامَّة وبعنف لأنها تؤثرتسبب السرطان وتؤثِّر على الجهاز التناسلي لدى الجنسين وتتلف جهاز المناعة وتتدخَّل مع الهرمونات عندما يتعرَّض لها الجسم . FAO GAP. Animal Health and welfare, fresh fruit and vegetable Audit program , USDA Agricultural Marketing.

[٢] - الزراعة المستدامة للمزارع والمزارعة: بحث وإعداد أماني داغر وريتا الخوند ( جمعية تراب للتربية البيئية لبنان ضمن المشروع . 'foresting self- reliance for displaced syrians and host communities in south lebanon 'FORDS'.

[٣] - ملحق رقم ١١ : تقييم المنتجات أو الخدمات قبل الشراء، تقييم الموردين بعد التعامل معهم.

التي تعمل على الطاقة الشمسية لتحقيق أقصى قدر من الإستفادة داخل المصنع وتقليل إستخدام البخار لتسخين المياه( [١]).

٧. المساهمة في التنمية الاقتصادية: تشكل الريجي منصة لأبرز النشاطات الإقتصادية وتساهم في النمو الإقتصادي من خلال دعم خزينة الدولة فهي تعتبر المصدر الخامس لإيرادات الخزينة.

| | ٢٠١٥ | ٢٠١٦ | ٢٠١٧ | ٢٠١٨ |
|---|---|---|---|---|
| الضريبة على القيمة المضافة وضرائب ورسوم /ل.ل. | ٩٣,٤١٨,١٥٥,٢٦٩ | ٩٦,٣٥٧,٦٥١,٧٥٧ | ٨٩,٢٦٨,٣٩٧,٥٨٨ | ١٠٣,٧٤٨,١٦٧,١٧٠ |
| الرسوم الجمركية والمرفئية / ل.ل. | ٢٥٧,٠٤٥,٢٠٥,٧٤٥ | ٢٤١,١٧٤,٥١٤,٠٠٥ | ٢١٠,٨٢٠,٨٧٣,٩٧٠ | ١٥٤,٢٤٠,٩٤٠,٠٤٦ |
| الأرباح / ل.ل. | ١٤٣,٣٩٤,٣٣٥,١٧٣ | ١٦٠,٨٣٨,٢٦٤,٥٥٣ | ١٦٩,٠٨٠,٩٢٩,٢٧٠ | ١٩٩,٢٤٢,٥٧٩,١٢٠ |
| عائدات الخزينة اللبنانية / ل.ل. | ٤٩٣,٨٥٧,٦٩٦,١٨٧ | ٤٩٨,٣٧٠,٤٣٠,٣١٥ | ٤٦٩,١٧٠,٢٠٠,٨٢٨ | ٤٥٧,٢٣١,٦٨٦,٣٣٦ |

نموذج رقم ٥: نسبة مساهمة الريجي لدعم الخزينة

٨. إدارة النفايات: تقع على عاتق الريجي مسؤولية مباشرة نتيجة الكمية الكبيرة من النفايات الناتجة عن العمليات الداخلية مثل التصنيع ومخلفات الزراعة، في حين أن المسؤولية غير المباشرة تتمثل في الطريقة التي يتعامل فيها المزارعون مع النفايات الزراعية والتي تتعامل فيها المطاعم مع أعقاب السجائر،علماً بأن هذه الأخيرة تحتاج إلى أكثر من ١٥ عاماً كي تتحلّل.

٩. دعم البلديات: تحتاج الريجي إلى مجتمع ناجح من أجل توفير البيئة الداعمة، وتحتاج المجتمع إلى شركات التبغ الناجحة لتوفير الفرص الوظيفية وتحسين الأوضاع المعيشية لمواطنيها.وتخلق هذه العلاقة الترابطية إستراتيجية الربح المتبادل التي يحتاجها الفريقان من أجل البقاء والإستمرار.

[١] - الحد من إنبعاثات ثاني أوكسيد الكربون: قد تحقق ذلك من خلال تركيب مولدات جديدة بقدرة ٣٠٠٠ CAVA من الطاقة المتزامنة . يسمح التزامن للمولدات بالعمل بنسبة التحميل نفسها مع توزيع أمثل للحمل للحصول على إستهلاك أمثل للوقود وكفاءة المحرّك ( ما يعني إحتراقاً أفضل). // التلوث بالضجيج: الضجيج الذي يعاني منه الجيران، وحيث أن منظمة الصحة العالميّة تنصح بألأ يتعرض العمال لمستوى ضجيج يتخطى ٨٥ ديسيبل في الأماكن المغلقة خلال ٨ ساعات عمل يومية، وحيث أن منطقة الريجي منطقة صناعية تسمح بإحداث ضجيج حتى حدود العقار لا يتجاوز مستواه ٦٥ ديسيبل.
- الحد من إستهلاك المياه: لقد تم تخفيض إستهلاك المياه بشكل ملحوظ بعد تركيب غرفة خواء جديدة حيث يعمل بنظام التبريد في حلقة مغلقة بدلاً من حلقة التبريد المفتوحة سابقاً.

## الفقرة الثانية: الأهداف الإستراتيجية التي طبّقتها الريجي

**الهدف الإستراتيجي الأول: تطبيق نظام إدارة الجودة**

يمكن لأي من المؤسسات أن تسعى إلى طبيق أفضل الممارسات من أجل إدارة الإستراتيجيّات ومراقبتها ومراجعتها وتقييمها وتقديرها وتطبيقها وتحسينها.

والتساؤلات التي تُطرح هو أنه كيف يمكن للريجي أن تطبق سياسة حقوق الإنسان / أن تضمن الممارسات التشغيليّة العادلة / أن تدخل في مشروع جديد/ أن تقيّم آداء موظّفيها / أن تراقب جودة المنتج إن لم يكن ثمة عمليّات وإجراءات محددة؟ كيف تطبّق مبدأ المحاسبة في غياب الوصف الوظيفي للموظّفين تحدد من خلاله مسؤوليّاتها ؟ كيف تراقب مؤشرات الآداء الرئيسيّة في حال غياب أهداف الجودة المتّفق عليها[١]؟

**الهدف الإستراتيجي الثاني: كتابة تقرير التنمية المستدامة السنوي**

التقارير هي واحدة من أدوات التواصل مع جميع فئات المساهمين، وهي تعكس إلتزام الريجي تجاه التنمية المستدامة. يعكس التقرير كيفية مبدأ الشفافيّة والمساءلة في الإعتبار، ويوضح ما هي الإستراتيجية المستدامة المتّبعة في المؤسسة، حيث تُنشئ التقارير منصة لإشراك المساهمين من خلال إنتقاد المؤسسة في حال وجود ما يوجب الإنتقاد، ويمكن أن تتم كتابة التقارير وفقاً للجنة الدوليّة لكتابة التقارير المتكاملة "AARS"، أو وفقاً لمبادرات كتابة التقارير العالميّة "GRA"[٢].

**الهدف الإستراتيجي الثالث: زيادة الوعي حول التنمية المستدامة في أوساط المساهمين والترويج للتنمية المستدامة في سلسلة القيم.**

---

١ - ملحق رقم ١٢ : سياسة الجودة

٢ - توحّد كتابة التقرير بشكل متواصل مجموع المعلومات المادية حول إستراتيجيّة المؤسسة وحوكمتها وتوقعاتها بطريقة تعكس المضمون التجاري والإجتماعي والبيئي الذي تعمل المؤسسة في إطاره. يتمثل الهدف الشامل لعملية كتابة التقارير المتكاملة في: تمكين المساهمين من تقييم قدرة المؤسسة على إستحداث القيمة المستدامة على المدى القصير والمتوسط والطويل. والأمر ليس مجرد حالة يتم في إطارها الدمج ما بين التقرير السنوي وتقرير الإستدامة في مستند واحد بل يجب أن يبرهن التقرير على تكامل فاعل لمسائل الإستدامة مع الإستراتيجيّة. =

(=): د. محمد بن علي شيبان العامري، قسم مهارات إعداد وكتابة التقارير،( موسوعة مقالات مهارة النجاح.)https: //sst5.com/real article، تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٩.

قامت الريجي لتحقيق هذا الهدف بدعم المجتمع المحلي عبر دعم المبادرات ابلدية والحكومية وعبر دعم التعليم من خلال برامج مكافحة عمالة الأطفال؛ وإشراك مورّدي التبغ في برامج الإستثمارات والمساهمات.

**الهدف الإستراتيجي الرابع**: **عملية تحديد المساهم وإشراكه**

( تحديد المساهم – المساهمون في ورش العمل – الإتفاق على المساهمين الأساسيين وترتيبهم- تحديد المسائل ذات الأولويَّة - المتعلقة بمجموعات المساهمين الأساسيين-إشراك المساهم: من؟ كل متى؟ ماذا؟

**الهدف الإستراتيجي الخامس: تقليل الأذى** ؛ ينطوي تقليل الأذى على عدة خطوات، البعض منها متعلق بالموظّفين الداخليين فيما البعض الآخر متعلق بالمجتمع المحلّي. يتمثل النشاط الأول في تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة، وتقف وراء هذه الخطوة العديد من الأسباب:

١- الأسباب المالية: تساهم تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة في مكان العمل في نجاح العمل وتخفيض التكاليف الناتجة عن الحوادث بنسبة ٧٨٪ وقد تم تزويد جميع العاملين بمعدّات الحماية الشخصيّة BBA.

٢- الأسباب القانونية: لا يُعتبر إجراء تقييم للمخاطر وتجهيز خطة للسلامة وتطبيق ما سبق تدوينه بالأمر المحوري فقط في أطار نظام إدارة السلامة والصحة، لا بل هو مطلوب بحسب مقتضيات القانون.

٣- الأسباب الأخلاقية والأدبيّة: ثمة إلتزام أخلاقي يقع على عاتق أرباب العمل يقضي بالقيام بكل ما هو لازم لضمان عدم تعرّض الموظفين للأمراض أو الحوادث الخطرة أو الموت.

-تطبيق معيار الصحة والسلامة ISO 45001 المهنية، أما سلسلة اجراءات لتطبيقه عبر:

- تحديد مخاطر الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بأعمالها (مثل التعرض للضجيج، الضوء،الغبار، المواد الكيميائية، وآفات زراعة التبغ) وإتخاذ تدابير للحد من آثارها المحتملة.

- التأكد من كفاءة العمال في تأدية الأعمال الموكلة لهم ومن تسلحهم بالمعرفة اللازمة لذلك.

-النشاط الأول: هو الإستثمار في نشاطات الصحة والتعاون مع الأطقم الطبية من أجل تأمين بعض الخدمات الطبية (تصوير أشعة للرئتين).

-النشاط الثاني: الإستثمار في أبحاث الصحة التي تهدف إلى الحد من الأمراض الناتجة عن التدخين.

-النشاط الثالث: الإستثمار في الدراسات المتعلّقة بالتبغ للحد من التأثير السلبي في مكونات خلطة السيجارة.

**الهدف الإستراتيجي السادس: حقوق الإنسان**

تأسيس مبادرة التبغ المستدام في لبنان: "STILL" من أجل العناية بمشاكل حقوق الإنسان: لا يمكن للريجي بمفردها تطبيق هذا الهدف الإستراتيجي إذ أنه يتطلّب التعاون على المستوى المتوسط والعالي من أجل بلوغ الهدف المرجوّ، هذه الفرصة تسمح بإشراك مورّدي التبغ والسماح لهم في المشاركة في المسؤولية في ما يخص الحد من الأذى على المجتمع المحلّي. وتم على إثر ذلك مجموعة من الأنشطة:

- النشاط الأول: مناقشة مورّدي التبغ الإتفاق حول الرؤية والمهمة والهدف من وراء مبادرة التبغ المستدامة.
- النشاط الثاني : تحديد المصادر الملموسة وغير الملموسة.
- النشاط الثالث: تأسيس موقع خاص بمبادرة التبغ المستدامة في لبنان STILL.
- النشاط الرابع: توقيع معاهدة من أجل إشراك شركات التبغ الأجنبيّة في تطبيق هذا الهدف الإستراتيجي.
- النشاط الخامس: توقيع مذكرة تفاهم مع الإدارات العامة وغيرها من فئات المساهمين من أجل إشراكهم[١].
- النشاط السادس: تطوير عمليّات وإجراءات إدارة المبادرة وتعيين المسؤوليّات.

**الهدف الإستراتيجي السابع: الترويج لسياسة حقوق الإنسان**

توفّر الريجي لكافة العاملين لديها تجربتهم العمليّة إمكانيّة تنمية مهاراتهم والتدريب والتعلّم، وتقدّم أجراً متساوياً للأعمال المتساوية من حيث القيمة. حيث تعتمد التخطيط بالنسبة إلى اليد العاملة النشيطة لديها تفادياً لأن تصبح الأعمال على أساس مؤقت، إلا إذا كانت طبيعة العمل قصيرة المدى أو موسميّة. جميع العاملين لديها دائمون بناءً على إقتراح قُدِّم إلى وزارة الماليّة يقضي بتحويل العمّال اليوميين (او المياومين) إلى عمَّال دائمين من أجل الحفاظ على المصلحة العامة.ويبلغ عدد هؤلاء العمّال حوالي ١٠٠٠ موظّف وتوجد بعض الإستثناءات إذ لديها عمال موسميّون يعملون خلال الموسم. في نظام الموظّفين توجد إجراءات توضّح أنواع الثواب والعقاب والتي تطبّق على الأجراء بالإضافة إلى إجراءات المتّخذة لحل أية مشاكل، وقد سعت إلى تطبيق:

- النشاط الأول: تطوير قواعد معالجة تأخذ بعين الإعتبار حقوق الإنسان.
- النشاط الثاني: دراسة إمكانيّة الإدلاء بالتصريحات العلنيّة حول حقوق الإنسان.

**الهدف الإستراتيجي الثامن: تطبيق ممارسات التبغ البيئية المستدامة STEP.:**

- النشاط الأول: تطبيق قواعد الممارسات الزراعيّة GAP، التي سبق وتحدثنا عنها في الهامش ص ٦٢.

---

١ - ملحق رقم ١٣ : إستبيان حول تحديث خطة التنمية المستدامة للريجي وإشراك الوزارات والإدارات العامة.

- النشاط الثاني : تطبيق نظام إدارة الطاقة.

-النشاط الثالث: إجراء تقييم لدورة الحياة للمنتج النهائي.

- النشاط الرابع: تطوير إستراتيجيّة إدارة النفايات (راجع ملحق ٩)

- النشاط الخامس: تطوير سياسة مشتريات مستدامة

- النشاط السادس: تطبيق نظام إدارة البيئة ودراسة إمكانيّة توظيف إختصاصي بيئي.

-النشاط السابع: زيادة الممارسات البيئية والإبلاغ بشأنها ( تدقيق البناء المستدام).

**الهدف الإستراتيجي التاسع: إنخراط المجتمع المحلّي**

قد تم إطلاق العديد من المشاريع الداعمة للمجتمع والمتعلّقة بعمل الريجي وهي تعطي قيمة مشتركة للمجتمعات، أي الربط بين الأعمال الرئيسيّة للريجي وتلبية إحتياجات المجتمع المدني. ما تحتاجه الريجي هو الإنتقال نحو الإستثمار الذي يقود إلى النمو وخلق القيم المشتركة داخلها. زيادة وعي المزارعين حول الممارسات الزراعيّة الجيدة - العمل مع الشركات الدوليّة لمساعدة المزارعين على تحسين جودة أوراق التبغ.

**الهدف الإستراتيجي العاشر: الحد من التجارة غير الشرعيّة وذلك عبر الممارسات التشغيليّة العادلة.**

إبتكرت الريجي سُبُلاً لمكافحة التهريب نظراً لآثاره السلبية على الأرباح وبالتالي على أرباح الدولة. ومن هنا تُعقد إجتماعات منتظمة مع تجار الجملة دورية من أجل مكافحة التجارة غير الشرعيّة. كما ويتم تحديث نظام إستيراد التبغ من أجل إضافة شرط حول شركات تصنيع المنتجات المقلّدة وسعر المنتج المهرّب وفقاً لقرار الريجي #٣٤٦٥ تاريخ ٨ أيلول ٢٠١٤.

- إلغاء التراخيص الممنوحة لتجار الجملة في حال تم رصد منتج مهرّب لديهم، ولقد تم إلغاء ١٦ ترخيصاً.

- تكثيف التفتيش على محلّات بيع التبغ، ومصادرة أكثر من ٥٠٠٠ صندوق سجائر من المحلّات التجاريّة ال ٢٠٠٠ الخاضعة للتفتيش. وقد تم إسترجاع أكثر من مليار ليرة لبنانيّة عبر الحد من التجارة غير المشروعة. شاركت الريجي في دراسة ووضع وتطبيق القانون ١٧٤ المتعلّق بالحد من التدخين وتنظيم صناعة وتعليب السجائر. ولمواجهة التحديّات من ضمن الممارسات التشغيليّة العادلة للأنشطة التي يتم التخطيط لها:

بناء نظام قابل للتعقّب يشمل سلسلة التوريد وفقاً لمعيار ISO ٨٤٠٢، والتتبع هو القدرة على ملاحقة السوابق أو التطبيق أو الموقع لمؤسسة معينة عن طريق ثوابت مسجّلة.

## الفقرة الثالثة: طريقة إدارة الريجي لأعمالها :

*أ- الحوكمة – الحوكمة التنظيميّة:*

الريجي أول مرفق عام في لبنان نال شهادة ISO ٩٠٠١:٢٠١٥ ، هذا الإنجاز يمدّها بالعمليّات والهيكليّة اللاّزمة لصنع القرارات من أجل إستخدام الموارد الماليّة والطبيعيّة بشكل فعّال، والتوفيق بين إحتياجات المؤسسة والمساهمين، (الإحتياجات العاجلة وإحتياجات الأجيال القادمة)، وملاحقة عمليّة تنفيذ القرارات للتأكد من أن هذه القرارات تحدد المساءلة بنتائج القرارات والأنشطة، وإجراء مراجعة وتقييم دوريّين لعمليّات الحوكمة وتحسين العمليّات وفقاً لنتائج المراجعات والإبلاغ عن التغييرات في كامل المؤسسة. حيازة شهادة الأيزو ستسمح بتخفيض تكاليف النوعية الرديئة وتعزيز نوعيّة السجائر اللبنانيّة لتطبيق أفضل الممارسات من أجل إدارة إستراتيجيّتها ومراجعتها وتقييمها وتنفيذها وتحسينها. كما أنها ستسمح بضمان ممارسات تشغيل عادلة، وتقييم آداء الموظّفين ومراقبة جودة المنتجات. كما تطبّق المتطلبات القانونية، وهي تضمن أن العلاقات والأنشطة تندرج ضمن الإطار القانوني المقصود والقابل للتطبيق ، في قانون المناقصات.(راجع ملحق: ١٠) تأخذ الريجي بالحسبان تأثير كل قرار تمّ إتخاذه إزاء أصحاب المصالح لديها والمجتمع والبيئة والإقتصاد علماً أن كافة القرارات التي إتُّخذت تم توثيقها بشكل جيد، وهي مفصّلة ومرفقة بخطط عمل تحمّل الأشخاص المعنيين المسؤوليّة عن كل مهمة، وعن المشاكل التي تمّت مواجهتها بطريقة وقائية.

*الإنتاج الضئيل*: بإمكان الريجي رصد أي مشاكل إنتاج أو عدم كفاءة وإدخال تحسينات كبيرة على هذه العمليّة. من أبسط التحسينات تسهيل العمليّات وهو من شأنه أن يترك تأثيراً كبيراً على كامل تكاليف الإنتاج.

أما أنظمة التتبع فتحسّن سير العمل وتخفف من أخطار التجهيز ونقص الإمدادت. أما من أجل الحد من التكاليف الداخليّة، تقوم الريجي بتحديد المجالات القابلة للتحسين، مثل معلومات التوريد، العمليّات غير المساهمة وأخطاء العمل سواء أكانت نتيجة خلل غير متوقع من قبل المورّد أم نتيجة قرار هندسي. إن تطبيق أنظمة التتبّع يمكن أن تؤدي إلى تخفيض بحدود ١٠٪ من إجمالي تكلفة الإنتاج.

*ب- إدارة سلسلة التوريد في الريجي:*

إن الإستراتيجيّة لهذا الغرض تغطي التخطيط، الزراعة، التصنيع، والعمليّات اللوجستيّة. تهدف هذه الآلية إلى التركيز على كلفة المواد والتسليم الفعّال؛ تتألف من شبكة منشآت وأشخاص يترابطون بعضهم مع بعض

لتقديم المنتج، بدءاً من التبغ الورقي وصولاً إلى السجائر بشكلها النهائي. إنّ الإستراتيجيّة هنا تشمل إختيار مورّدي المكوّنات أو المواد الخام، ومراقبة المخزون ومشاكل في التصنيع أو العمليّات اللوجستيّة.

- النشاط الثاني: إستخدام التكنولوجيا (شيفرة التعرف BARACODE– أنظمة تحديد الهوية بموجات الراديو RFID – الحبر السّري).

- تم وضع ١٦ إجراءً تغطي ٣ آليات عمل أساسية: ( الإدارة /الإنتاج/الدعم)

- تدقيق نظام إدارة الجودة من قبل فريق ثالث هو UTV NORD، من خلال نظام إدارة الجودة تقوم الريجي بمراقبة مؤشرات الآداء الرئيسية وأهداف الجودة.

- داخليّاً تتم تدقيق النظام من قبل المدققين الداخليين. ومن مسؤولية المدقق الداخلي التأكد من أن عمل الريجي اليومي متطابق مع إجراءات ومتطلبات ISO ٩٠٠١:٢٠١٥

- إدارة المخاطر بصورة يوميّة: أنشأت الريجي نظاماً لإدارة المخاطر، ويضمن النظام رصد للمخاطر القائمة والجديدة، ما من شأنه حماية كافّة المساهمين لديها. كما أن نسبة فعالية تخفيف المخاطر لديها هو ١١٪.

*ج- إدارة النمو: عقد التصنيع بين الريجي و Emperial Tobaco:*

من خلال التقدم الثابت وبعد حصولها على شهادة الأيزو ISO ٩٠٠١:٢٠١٥، وللمرة الثانية عام ٢٠١٩، تكلَّل مستوى الثقة في قدراتها وجودة منتجاتها بتوقيع إتفاقية تصنيع في مجموعة تصنيع إمبريال توباكو. وجاء هذا العقد بعد أشهر من جهود مشتركة بذلها فريق الريجي مع فريق تطوير الأعمال الدولية في المجموعة وبعد تجارب عديدة على الإنتاج كانت ناجحة ومستوفية لشروط الجودة لدى مجموعة إمبريال توباكو. ووفقاً لهذا العقد، بدأت الريجي بالتصنيع للمجموعة الدولية.

## المطلب الثالث: تقييم العوامل النسبية للتنمية المستدامة :

التفكير الرأسمالي وتقييم الأهميّة: بما أن الإستدامة تأخذ دور المقاربة في إطار الأعمال التجارية، والتي تسعى إلى بناء المنافسة الطويلة الأمد من دون المساومة على الربحيّة القصيرة المدى وتدفق الأموال. بات القادة ينتهجون نهج التغيير في بنية مؤسّساتهم وحوافزهم من أجل التركيز على المدى الطويل وجعل رأس المال أقوى وأكثر مرونة وأكثر تجدداً، وأكثر إنصافاً، وتحويله إلى نظام يستحق ثقة العامة مجدداً.

بعد الإنصات إلى المساهمين في الريجي وتحليل نتائجهم، باتت الفكرة حول خطة العمل تتبلور، حيث تم إجراء تمرين صغير من أجل توزيع الأنشطة المقترح تنفيذها إلى فئات رأس المال البشري والفكري والإجتماعي والطبيعي والتصنيعي والمالي. وبالتالي تم تقييم العمل النسبي من خلال هرم أولويّات التنمية المستدامة وأضيف إليها زيادة مستوى رضا العملاء وذلك إثر تطبيق نظام إدارة الجودة، وكذلك مكافحة التدخين لدى الشباب وفقاً لتطبيق القانون رقم ١٧٤؛ وأيضاً عامل المشاركة في التقييم المحلي.

*أ- تخفيض كلفة الجودة الرديئة:* إنّ أحد أهداف هذا النوع من التصنيع هو خفض كلفة النوعية الرديئة التي قد تنتج عن خلل خارجي وداخلي أو نتيجة هدر له علاقة ب :

- نقل أو تحريك المنتجات بالإضافة إلى سوء إستخدام للطاقة البشريَّة .
- التصنيع بإستخدام معدات ضعيفة أو إبتكار تصاميم للمنتجات .
- تصنيع سلع ومنتجات لا تلبي طلب الزبائن أو المواصفات .

إن الكلفة الرديئة هي نتاج نوعين من المشاكل: المشاكل المتقطعة، وهي التي تطرأ أثناء العمل ولا تكون متكررة. والمشاكل المزمنة :هي الأخطاء والمشاكل التي تتكرر حتى أصبحت جزءاً من روتين العمل، ويعتبر القضاء على المشاكل المزمنة تحسيناً جوهريّاً في الجودة.

عملت الريجي من خلال سلسلة إجراءات وآليات عمل مترابطة يمكن أن تعالج الهدر.ويتضمّن الإجراء المتعلّق بإنتاج السجائر اللبنانية الخطوات المفصّلة حول التواصل بين الموظفين لضمان إتخاذ القرارات النهائيّة حول إعتماد تخطيط الإنتاج ومتابعة كافة الخطوات للتأكد من أن المواد الخام جاهزة للمباشرة بالتصنيع الأولي([١]).

*ب- نظام إدارة المستودعات (WMS):* تم تطوير نظام إدارة المستودعات وإنشاء نظام للتعقّب، فضلاً عن إستخدام التكنولوجيا (مثل الباركود ونظام التعريف عن طريق ترددات الراديو والحبر غير المرئي) لإدارة المستودعات بشكل مرئي. ولمعالجة مسألة الثغرات في المعلومات وإضافة قيمة مضافة على أعمالها، إتخذت قرار بإنشاء نظام فعّال لإدارة المستودعات يساعد في حفظ التوازن الصحيح في المخزون.مما يساعد في تخفيف النفقات من خلال خفض قيمة القطع والمنتجات غير الضرورية في المخزون ( لا فائض في المخزون

---

١ - إنخفضت كلفة الجودة الرديئة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة من ٥٢٥٠٠٠ $ في العام ٢٠١٦ إلى ٤٧٥٠٠٠ $ في العام ٢٠١٧. لدى المقارنة مع بيانات العام ٢٠١٧ ( ٤٧٥,٠٠٠ ل ٢٥٠,٠٠٠ صندوق) يمكننا أن نلاحظ إنخفاض في كلفة الجودة الرديئة بقيمة ١٥٢٠٠٠ $ بالنسبة للسنة السابقة، أي تحسُّناً بنسبة ٣٠%، وهذه النتيجة الهامة ناجمة عن تحسُّن جودة المواد الخام لاسيما لجهة التغليف.

) والحفاظ على كميّات دقيقة ( لا نقص في المخزون ) والحد من الهدر الناجمة عن نقل المنتجات. هذا ويزوّد نظام إدارة المستودعات بسلسلة قيود يمكن إستخدامها في وقت لاحق لأي عملية تدقيق محتملة.

*ج- تأمين بيئة محفّزة:* رأس المال البشري مهم جداً في إدارة أي عمل تجاري، وقد إعتمدت الريجي نظاماً محفّزاً ومؤاتياً يعتمد على منهجية KIRKPATRICK[١].

وهذا التقدم تم من خلال خطوات تضمّن تلزيم العمل لمؤسسات معترف بها قانوناً فقط، حيث أنها لا تتعامل إلا مع مورّدين معترف بهم قانوناً ويعطون الحقوق القانونيّة للموظفين.

## المطلب الرابع: الإنجازات التي تم تحقيقها إثر الإستدامة المطبّقة

من أعظم الإنجازات التي تتميَّز بها هذه المؤسَّسة وتفرُّدِها في إستخدام تقنيَّة ناجحة جداً على الصعيد الإجتماعي حيث أنَّها نزلت إلى أرض الواقع في القرى والبلدات التي تعمل بها وتحسَّست حاجات الناس وإستنبطت الحلول المناسبة، وبذلك إستخدمت جزء من الأموال التي تربحها في معالجة المشاكل الإجتماعيَّة الملحَّة عبر مساعدة البلديَّات التي تقدّم برنامج الحاجات في كل قرية، على سبيل المثال لا الحصر، دعمت الريجي ٤٤ قرية في عكَّار وهذه المشاريع كأقنية المياه أو مكتبات أطفال أو طرقات زراعيَّة أو إنشاء خزانات مياه أو شق طرق أو إستحداث برك مياه ، وغيرها من المشاريع التي تعمّ بفائدتها على جميع المواطنين، وبذلك تكون مثالاً يُحتذى به على صعيد العمل الإجتماعي والتنموي في البيئات الفقيرة.
بكون هذه المؤسسة قد حقَّقت نجاحات على كافَّة الصعد وإستطاعت أن يكون لها تأثير على البيئة الإجتماعيَّة لمزارعي الدخان في كافة البلدان والقرى حيث رفعت من مستوى معيشة المواطنين مما أدى إلى رضى عام على عملها حيث يحس المزارع أنه مساهم فعلي في هذه المؤسسة وفي تقدّمها وتطوّرها، مما حدى المتضررين وبعض المؤسسات الغير فاعلة إقتصاديّاً وإجتماعيّاً إلى القيام بعمليَّات مغرضة للنيل من هذه الإنجازات عبر

١ - - التحليل لممارسات العمل: وفقاً للمعيار الدولي ISO 26000 يُظهر تقدماً ملحوظاً منذ العام ٢٠١٦. وقد إنخفضت نسبة المسائل غير المعالجة من ٥,٧٪ في العام ٢٠١٦إلى %٠ في العام ٢٠١٨ وهذا التقدُّم تم من خلال خطوات تضمّن تلزيم العمل لمؤسسات معترف بها قانوناً فقط، أو لمؤسّسات تعتزم أن تتحمّل مسؤوليّتها كربّ عمل وتوفر ظروف عمل لائقة. إن الريجي لا تتعامل إلا مع مورّدين معترف بهم قانوناً ويعطون الحقوق القانونيَّة للموظَّفين. إنخفضت نسبة المسائل غير المعالجة من ٥,٧٪ في العام ٢٠١٦إلى %٠ في العام ٢٠١٨.

(١): مقالات في مجلة التدريب والتطوير الأميركيَّة ( Donald L Kirkpatrick)يعتبر نموذج المستويات الأربعة ل كيرك باتريك أحد معايير المهنة ضمن أوساط الموارد البشريَّة والتدريب. https://edutrapedia.com تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٢.

دفع مجلس الوزراء إلى تبنّي مشروع إيقاف كافَّة المساعدات والمساهمات المالية التي تقوم بها المؤسسة لتطوير المجتمعات التي هي بأمسّ الحاجة إليها.

تم إنجاز العديد من الأهداف التي تم التخطيط لها إثر عمليّات المسح الميداني[١]، نذكر ما يلي[٢]:

| الإنجاز | | ٢٠١٧ | ٢٠١٨ |
|---|---|---|---|
| في الزراعة | عائلات زراعة التبغ والتنباك في الشمال والجنوب والبقاع | ٢٥,٠٠٠ عائلة | ٢٥,٠٠٠ عائلة |
| | كلفة شراء التبغ والتنباك من المزارعين | ٧,٨ مليون كيلو بقيمة ٩٢ مليار ل.ل. | ٨,٢ مليون كيلو بقيمة ٩٥ مليار ل.ل. |
| | قيمة التبغ والتنباك الورق المحلي المصدّر | ٤٥ مليار ل.ل. | ٤٦ مليارل.ل. |
| في الصناعة | عدد خطوط الإنتاج لتصنيع السجائر المحلّيّة | ٦ خطوط | ٨ خطوط |
| | إنتاج المصنع / الشهر | ٥٠,٠٠٠ صندوق | ٧٠,٠٠٠ صندوق |

---

١ - ملحق رقم ١٤: الإنجازات التي طبقتها الريجي للعام ٢٠١٩

٢ - - تركيب نظام أمان وتتبع لخلطة التبغ في مجموعات التحضير تتيح التخلص من الأخطاء التي يمكن أن تحدث خلال تلقيم مكوّنات المزيج التبغي عبر قراءة الرَّمز الأُحادي لكل كرتونة تبغ يتم تلقيمها.

٢- تحسين تشغيل الآلات عن طريق إجراء صيانة متعمّقة تجمع بين جهود الفريق الفني والمهندسين من الشركات المصنعة.

٣- إنشاء معيار تشغيل داخلي لإدارة المستودعات وقاعدة بيانات لوجستية، ووضع برنامج معلوماتي جديد لإدارة المستودعات في الخدمة إستناداً إلى إجراء تشغيلي يعتمد على معايير الدولية لإدارة سلسلة التوريد في مجال تخطيط العمليات وتقديم الطلبات والتخزين وتتبع المواد الخام مع مجموعات الإنتاج.

٤- مكافحة التجارة غير المشروعة عبر تنظيم المؤتمر الوطني الأول لمكافحة التهريب في لبنان تحت عنوان " نحو خطة وطنية لحماية الإقتصاد اللبناني " في ٢٨ آذار ٢٠١٨. لقد إستضاف المؤتمر أكثر من ٦٠٠ مشارك وهي مبادرة غير مسبوقة حيث عكست أهمية التنسيق والتعاون في مواضيع المكافحة وحماية الإقتصاد الوطني، خاصَّةً أن الريجي تعتبر خامس مصدر لدعم الخزينة وقد حدَّت إثر هذا الهدف من تحقيق العمل الّلائق للإقتصاد ومنافستها للمؤسَّسات والشركات القويَّة.

٥- المساهمة في التنمية الإقتصادية عبر زيادة إيرادات خزينة الدولة. وكذلك عبر دعم البلديات عبر تحسين مستوى العيش المزارعين والمجتمعات المحلية التي يعيشون ويعملون فيها.

٦- رفع نسبة إشراك أصحاب المصالح من ٥% (في العام ٢٠١٦) إلى ١٠% : حيث تم إعادة تقييم حاجات أصحاب المصالح إستناداً إلى دراسة موجّهة لأصحاب المصالح وتتناول أسئلة تساعد في تحديد أهداف الإستدامة المحتملة لقطاع التبغ في لبنان.

٧- تنمية مهارات الموظفين : عبر التدريب، عبر تعزيز مهارات الموظفين على إختلاف مستوياتهم ومؤسساتهم وإختصاصاتهم من خلال دورات تدريبية على مدار السنة في لبنان والخارج.

٨- مكافحة عمالة الأطفال عبر تنظيم ٨ جلسات توعوية للمزارعين لأكثر من ٢٥٠ مشاركاً.

٩- المساهمة في التعليم المحلي عبر المساهمة بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ $ سنوياً لدعم تعليم أبناء مزارعي التبغ بالتعاون مع PMI (Philip Morris International) .

١٠- خفض الإنبعاثات من المولد KVA 80 في منشأة الريجي في البترون نتيجة تركيب فيلتر ديزل خاص:

- إنبعاثات الكربون Carbon Monoxide خفض بنسبة ٩٠% ، إنبعاثات NMHC " Nonmethane Hydrocarbon" (خفض بنسبة ٥٠%) ، إنبعاثات particulate Matter" PM ( خفض بنسبة ٩٠%). - تطبيق الممارسات الزراعيّة الجيدة عبر: حسن إستخدام مواد حماية المحصول CPA crop protection agent - المبيدات الزراعية، والحاجة إلى إستخدام المبيدات شديدة الخطورة.

١١- تأمين بيئة عمل محفّزة عبر الحرص على التعامل مع شركات ومؤسسات معترف بها قانونيّاً. - إنشاء لجنة للتنمية المستدامة دورها: إقتراح مواضيع ذات صلة بالتنمية.- نشر الوعي في المصالح والإدارات حول الممارسات ومتابعة فعالية تنفيذها.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | الإنتاج السنوي للسيدرز | ٥٠٩,٠٠٠ صندوق | ٦٣٣,٠٠٠ صندوق |
| | الإنتاج السنوي للأصناف الأجنبيّة | ٣٢,٠٠٠ صندوق | ٩١,٢٢٣ صندوق إنتاج |
| في التجارة | حجم المبيعات | ٧٧٢,٣ مليار ل.ل. | ٧٧٩,٣ مليار ل.ل. |
| | المبالغ المحوّلة إلى خزينة الدولة | ٣٧٩ مليار | ٣٣٠ مليار |
| في مكافة التهريب | عدد محاضر الضبط | ١٥٧ محضر | ٨١ محضر |
| | قيمة الغرامات الماليّة | ٧,٧ مليار ل.ل. | ٢,٧ مليار ل.ل. |
| | إجمالي المقبوضات | ٥٩٥ مليون ل.ل. | ٦٤٠ مليون ل.ل. |

نموذج رقم : ٦ الإنجازات التي طبقتها الريجي لعام ٢٠١٧-٢٠١٨

## المطلب الخامس: رسم السياسة والخطة العامة للأهداف المستقبليّة :

تتماشى إستراتيجيّة الريجي مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، والتي إعتمدت مقاربتها للإستدامة في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجيّة والتنموية والزراعيّة والإدارية والعسكريّة ،والتي قاربتها في هرم أولويّاتها للتنمية المستدامة والتي سبق أن تكلّمنا عنها بالتفصيل ، أنظر إلى الهرم شكل : ٥.

أما الأهداف الإستراتيجيّة المستقبليّة والتي تطمح الريجي إلى تطبيقها وتحقيقها في كافة الأقسام هي التالية :

**أولاً: خطة العمل للعام ٢٠٢٠**

***<u>مديريّة الزراعة والمشترى (مصلحة الزراعة والمشترى في البقاع /الجنوب / الشمال )</u>***

- في البقاع : - تحسين نوعية وجودة محصول التبغ عبر تفعيل الندوات الإرشادية للمزارعين.
  -الحد من نسبة الشوائب في بالات التبغ لموسم ٢٠١٩ عبر تكثيف الزيارات الميدانيّة للمزارعين.
  - تنظيم وأرشفة ملفات المزارعين خلال العام ٢٠٢٠ : عبر إدخال كافة المستندات على برنامج الأرشفة.
- في الجنوب : - تحسين نوعية وجودة المحصول : عبر تنفيذ ندوات وجولات إرشادية.
  - ترتيب وضع الرخص والأذونات الزراعيّة : عبر إجراء جردة شاملة على الرخص والأذونات الزراعيّة.
  - تخفيض نسبة المواد الغير تبغيّة في المحصول : عبر إرشاد فني للفنيين العاملين على الأراضي.
- في الشمال : تحسين البيانات الخاصة بالمزارعين ومكننتها لتسهيل عملية أخذ القرارات الخاصة بإدارة زراعتهم وشراء محصولهم من خلال إنشاء قاعدة بيانات لكل مراقبة.

***<u>المديريّة التجاريّة ( مصلحة البيع ) :</u>***

-زيادة أرباح الريجي عبر إيجاد أسواق خارجيّة للمنتج الوطني./ رفع سعر المنتجات الوطنية
- إدخال صنف سيدرز سليم على الأسواق بهدف تحقيق نمو إقتصادي مستدام./ إعطاء مهلة زمنيّة لرؤساء البيع للتنظيم./ تحسين شروط التخزين في الريجي ولدى رؤساء البيع : عبر - تحديد شروط التخزين
- تشكيل لجنة للكشف على مستودعات الريجي ومستودعات رؤساء البيع بشكل دوري.

***<u>المديرية العامة ( مصلحة المديرية العامة ) :</u>***

- رفع مستوى الجودة والكفاءة في الخدمة والمنتج بأقل كلفة ممكنة من خلال إستمرارية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 : 2015 : عبر – إجراء تدقيق داخلي حسب خطة التدقيق السنوية.

- متابعة إغلاق الإجراءات التحسينيّة المطلوبة (IAF) والشكاوى و SPCAR .

- قياس رضا أصحاب المصالح: رضا المورّدين، رضا رؤساء البيع، رضا الموظفين وذوق المستهلك[١].

- تقييم أداء الشركات الملتزمة: شركة التأمين الطبي، شركة التنظيفات، شركة التأمين البحري والبري والجوي، شركة المعلوماتية، شركة التدقيق المالي، والحرس، بحسب دفتر الشروط .

- إصدار ومناقشة المراجعة الإدارية للعام ٢٠٢٠ وتدقيق مؤشرات الأداء KPIs وذلك بهدف تحقيق نمو إقتصادي مستدام / تفعيل الموارد المالية /التطوير والتحديث الإداري / بناء قدرات التنمية البشرية.
تسويق رؤية الإدارة وتعزيز وسائل وآليات التواصل الداخلي بين الإدارة والأجراء من خلال وسائل النشر والتواصل الداخلي وذلك يكون عبر الخطوات التالية[٢] :

***<u>المديرية المالية ( مصلحة المحاسبة / مصلحة المعلوماتية / مصلحة المشتريات /المديرية المالية ):</u>***

- مصلحة المحاسبة : تفعيل الإدارة المالية في ما يتعلق بهدف تحسين الربحيّة وذلك عبر تحديد تكلفة المواد الأولية للمنتجات المصنّعة محلّيّاً.
- مصلحة المعلوماتية : تأمين إستمرارية العمل في الإدارة BCP عبر الخطوات التالية:
  - إعداد دراسة حول الوضع الحالي لبرامج المعلوماتية وإقتراح التوصيات.

[١] - ملحق رقم ١٥: إستمارة رضا العملاء

[٢] - - تحديث موقع الإدارة الداخلي Intranet. // إصدار النسخة الأولى من دليل الأجراء. - إعداد حملات إعلانيّة وخطط تسويقيّة داخليّة لمشاريع الإدارة. تسويق رؤية الإدارة وتعزيز وسائل التفاعل الخارجي بين الإدارة والمجتمع المحلي عبر مواقع التواصل الإجتماعية، أما الخطوات التي تسعى الريجي لتنفيذها عبر : تحديث الموقع الإلكتروني. السعي لتنفيذ رؤية الإدارة الإستراتيجيّة والتوجُّهات الإدارية التنظيميّة بالتنسيق مع كافة المديريّات والمصالح، أما الخطوات التي ستنفذها هذه المديرية هي :- تحديد الموقف الوطني من بنود COP9 الصادرة عن WHO . - تحديث سجل المخاطر وربطه بخطط العمل السنوية وأهداف الإدارة.- تدريب أجراء مصلحة المديرية العامة وفق رزنامة التدريب السنوية.

- تسهيل سير العمل وتبسيطه وتفعيل الضبط من خلال تطبيق ERP ، أما الخطوات هي:

١- معالجة أسباب التأخير في تطبيق ERP modules.

٢- الإسراع بإستكمال تطبيق ERP على جميع الوظائف في الإدارة .

- مصلحة المشتريات : تحسين مقاربة الشراء ومواءمتها مع أفضل الممارسات العالميّة وذلك عبر إعداد دراسة حول الوضع الحالي لعمليّة الشراء المعتمدة وتنفيذ توصيات دراسة الشراء المقترحة .
- المديرية المالية : بناء قدرات فريق عمل المديرية المالية بالتنسيق مع الموارد البشرية عبر تدريب أجراء المديرية المالية وفق رزنامة التدريب السنوية وذلك لبناء قدرات التنمية البشرية.

***<u>المديرية العامة (مصلحة العلاقات العامة / مصلحة المكافحة )</u>***

مصلحة العلاقات العامة: بناء العلاقات والشراكات الإستراتيجية وتعزيز التواصل عبر الخطوات التالية[١]:

***<u>مديرية الموارد البشرية (مصلحة الطبابة والإستشفاء /مصلحة التدريب والتطوير/مصلحة الدوام والأجور)</u>***

- مصلحة الطبابة والإستشفاء:

١- تطوير قدرات مندوبي مصلحة الإستشفاء في المناطق عبر إنتداب ٤ مندوبين لمصلحة الطبابة والإستشفاء في المناطق خلال العام ٢٠٢٠.

١- مكننة معاينات طبيب الإدارة والأدوات الطبية عبر إعداد دراسة لمكننة المعاينات والأدوات الطبية.

- المديرية العامة ( مصلحة المكافحة ): (زيارة عدد الدوريات والمهمات لعام ٢٠٢٠ عبر إتباع الخطوات التالية ): - طلب الإستعانة بعناصر شابة. // تدريب العناصر الجديدة على كافة أعمال المكافحة. / تأمين وتجديد العتاد العسكري للجهاز. - رفع التنسيق مع الأجهزة الأمنية المولجة بمكافحة التهريب والموجودة على المعابر عبر التنسيق مع الجهات الأمنية حول إمكانية تطبيق توصيات مؤتمر مكافحة التجارة الغير مشروعة./ - تفعيل الأحكام القضائية في قضايا مكافحة التهريب وتحصيل الغرامات عبر إتباع الخطوات التالية : - وضع آلية مع مصلحة القضايا لتنفيذ هذا الهدف. / إرسال كتاب إلى وزارة العدل لحث المحاكم على إصدار الأحكام المطلوبة.

---

[١] - أ - بناء وتوطيد علاقات مع الجهات الخارجية سفارات، شخصيات رسمية، إعلاميين. - تنظيم زيارات إلى الإدارة لإطلاعهم عن كثب على دور الريجي الإجتماعي ودورها في التنمية المستدامة.
ب- بناء قدرات فريق العمل وتوسيع العلاقات عبر تدريب أجراء مصلحة العلاقات العامة وفق رزنامة التدريب السنوية.
ج- توطيد العلاقات الداخلية مع الأجراء في كافة المناطق لإطلاعهم بثقافة الريجي وأنشطتها عبر تنظيم لقاءات مع أجراء المؤسسات وإشراكهم مداورة في نشاطات الإدارة.

- مصلحة التدريب والتطوير :

١- تسهيل الوصول إلى معلومات الأجراء من خلال مكننة ٨٠% من معلومات أجراء الإدارة في برنامج الموارد البشرية الجديد open bravo خلال أول ٦ أشهر من سنة ٢٠٢٠ وذلك عبر تقييم برنامج الموارد البشرية والعمل على تحديث الداتا من خلال تدريب الأجراء على ذلك.

٢- توحيد ثقافة التقييم من خلال تعزيز الموضوعية خلال عملية التقييم لكل أجراء إدارة الحصر وربطه بالدرجة السنوية في آخر سنة ٢٠١٩ عبر إتخاذ الخطوات التالية:

- تدريب الملاك العالي على إستمارة التقييم المحدثة وشرحها لجميع الأجراء.

-إجراء التقييم في شهر Oct 2020 وتحليل النتائج وربطها بعملية التدرج.

٣- وضع سياسة لقياس أثر التدريب على مختلف أنواع التدريب عبر إختيار نموذج تدريبي لتطبيق سياسة قياس أثر التدريب وتحليل النتائج.

٤- تمكين قدرات القوى العاملة في الريجي للعام ٢٠٢١ عبر إتخاذ الخطوات التالية :

- تجميع وتحليل الإحتياجات التدريبية لكل الأجراء.

-وضع مسودة روزنامة التدريب للعام ٢٠٢١ بالتنسيق مع الملاك العالي والمعهد المالي.

- مصلحة الدوام والأجور : معالجة أزمة الدوام مع الفبركة عبر : إحتساب الحوافز والساعات الإضافية.
  - مراسلة مصلحة الفبركة للتقيد بالدوامات.// معالجة نقل العمال بين الدوامات.

***<u>المديرية العامة ( مصلحة القضايا والمراقبة المركزية)</u>***

١- المساهمة في تخفيض المصاريف المدفوعة من قبل الإدارة عبر إخلاء المراكز المستأجرة وغير مستعملة

٢- تسهيل إدارة ملفات قضايا التهريب وتخفيف من المخاطر والأخطاء الناتجة عن التنفيذ عبر وضع وتنفيذ برنامج الربط الإلكتروني بين مصلحة القضايا والمراقبة ومصلحة المكافحة.

٣- حماية المنتجات المصنعة في الدول العربية والأوروبية بغية تصديرها عبر تسجيل أصناف سيدرز في الدول العربية والأوروبية.

٤- بناء قدرات فريق عمل مصلحة القضايا والمراقبة عبر:

- إعادة هيكلة مصلحة القضايا والمراقبة المركزية وتدريبهم وفق رزنامة التدريب السنوية.

***مديرية الصيانة العامة :***

ضمان سلامة الإنتاج الأمثل وبالكلفة الأقل لكافة معامل الفرز، والمعسل والتحضير العام من خلال الصيانة الوقائية لمعدات الإنتاج الأساسية ومعدات الخدمات المركزية والشبكات التابعة لها وذلك عبر[١]:

***مديرية التصنيع :***

١- الإستمرار بتأمين حاجة السوق من المنتجات المحلية وتطبيق عقود التصنيع بأفضل الشروط، أما الخطوات:

- الإستمرار في رفع نسبة وتيرة التصنيع للمنتجات المحلية بعد خطط رفع الإنتاج التي إعتُمدت في العام ٢٠١٨ بغية تكوين مخزون من المنتجات الوطنية. - متابعة تصنيع المنتجات العائدة لشركات BAT,VON EICKEN,ITG,PMI,JTI

٢- بناء وتأمين فريق العمل ونقل وتطوير الخبرات، أما الخطوات التي سيتم العمل عليها :

- تأمين فريق العمل من عمال مسيرين وفنيين عبر شركات محلية.

- إستمرار الإستعانة بالمسيرين والفنيين الأتراك لغاية النصف الثاني من العام ٢٠٢٠. / تدريب أجراء مديرية التصنيع وفق روزنامة التدريب السنوية بالإضافة إلى تأمين دورة TAT ( Technical adjuster training ) لفريق فنيي قسم التعبئة الجدد عبر شركة HAUNI دورة set up technician

---

١ - صيانة وقائية دورية مبرمجة لمعدات معامل الفرز ومعمل التحضير العام مع الشركة المصنعة وفقاً لإستراتيجية الصيانة المتبعة في إدارة الحصر بالتنسيق مع المديريات والمصالح المعنية.
- تجهيز المراجل البخارية في مؤسسة الحدث بكافة القطع والإكسسوار اللازمة لتحسين شروط السلامة الصناعية وتحسين جودة البخار وحماية شبكة التوزيع. - صيانة المراجل البخارية، شبكات البخار، ضواغط الهواء والشبكات التابعة لها في مؤسسات الحدث، المتن، الغازية، البترون وطرابلس بالتنسيق مع المديريات والمصالح المعنية.
- رفع مستوى الإحترافية في عملية التخزين في مؤسسة الحدث من خلال المحافظة على جودة التخزين وتسهيل إجراءات التخزين المطلوبة وطريقة إستخدامها عبر إتخاذ الخطوات التالية :
١- إستكمال تأهيل مستودعات D2 &D3 في مؤسسة الحدث وفق متطلبات ISO أعمال إلكتروميكانيكية.
- تأهيل المستودعات في الغازية / جنوبي عدد ٣ بالتنسيق مع المديريات والمصالح المعنية.
- تأهيل واجهات وأرضية الكانتين الحديدي – مبنى E في مؤسسة الحدث وتنفيذ أعمال إلكتروميكانيكية للكانتين الحديدي –مبنى E بما يشمل تركيب محطة الشيلر ومحطة توليد كهربائية.
٢- تأمين بيئة عمل تتناسب مع المعايير العالمية من خلال تأمين أعمال الصيانة المختلفة لجميع البنى التحتية والتجهيزات الأساسية في جميع مباني الإدارة، أما الخطوات التي سيتم العمل عليها :
- صيانة غرفة الكهرباء المركزية في مؤسسة الحدث وشبكات الكهرباء الأساسية والمولدات الكهربائية في كافة مؤسسات الإدارة لاسيما في النبطية.- تنظيف ريكارات وتأهيل قساطل مياه الشتاء في مؤسسة الحدث وباقي المؤسسات.
٣- تأمين الأماكن اللازمة للتخزين الإحتياطي الضروري من المواد الأولية اللازمة للتصنيع أو للإنتاج الزراعي وفقاً لأفضل المعايير العالمية عبر إنشاء مستودعات في السعديات وكفرصارون.
٤ -تخفيف نسبة التلوث البيئي الناتج عن عمل مؤسسة الحدث عبر إستخدام طاقة نظيفة أما الخطوات هي:
- تركيب نظام طاقة شمسية لزوم الكانتين الحديدي-مبنىE في الحدث. تقديم وتركيب محطة تكرير للمياه المبتذلة مع جميع أعمال البناء والحفر.

لفريق فنيي قسم التعبئة الجدد عبر شركة GD دورة حول أساليب إدارة المخزون لفريق مكتب المستودعات.

٣- خفض كلفة التشغيل وتفعيل حسن إستخدام الموارد المالية، أما الخطوات المستهدفة:

- تخفيض نسبة هدر التبوغ بنسبة % ٠,٥ في العام ٢٠٢٠ عبر شراء ماكينة جديدة لتمزيق السجائر ذات قدرة إنتاج متوسطة وتتجانس مع الموجود.

- العمل على تخفيض كلفة المخزون وتحقيق الإستخدام الأمثل للمستودعات وفقاً لدراسة الإستشاري على صعيد أسس التخزين وحجمه.

٤- تطوير بيئة العمل ورفع جودة عمليات التشغيل والصيانة، أما الخطوات التي تسعى لتحقيقها( [١]).

***<u>مديرية تبغ الورق ( في الجنوب – الغازية / المتن / الشمال – طرابلس + مصلحة تكنولوجيا البيع )</u>***

- في الجنوب-الغازية: تحسين في نوعية تبغ البقاع عبر تخفيض رطوبة تبغ البقاع وأيضاً تخفيض المدة الزمنية لفرز موسم التبغ.
- في الشمال – طرابلس : تحديث صناعة التنباك ( نكهة وبذرة عجمية) عبر شراء مكينات لزوم فرم التنباك ومن ثم تحديث عملية التعبئة، وأيضاً مكننة المستودعات.

مديرية تبغ الورق (مصلحة تكنولوجيا التبغ) تحسين جودة بذور التبغ عبر إجراء تجارب على أصناف جديدة في مراكز الأبحاث ولدى المزارعين وكذلك فحص الترسبات الكيميائية في أوراق التبغ.

***<u>المديرية التجارية ( مصلحة الشحن والتأمين)</u>*** : لا يوجد خطة عمل لمصلحة التأمين والإستيراد والتصدير.

- أما أهداف الجودة المستقبلية المطلوب إضافتها على خطة العمل :

- إجراء تقييم جديد للمخاطر وتحديث سجل المخاطر لكافة المصالح./ تنظيم المستودع المركزي. /وضع نظام معايير للمكافآت. تحسين جودة بذور التبغ عبر إجراء تجارب على أصناف جديدة في مراكز الأبحاث ولدى المزارعين وكذلك فحص الترسبات الكيميائية في أوراق التبغ.

تحديد وتحليل متطلبات العملاء المتعلقة بمنتجات التبغ الجديدة./ وضع آلية لمنح رخص بيع لتجار التجزئة.

---

[١] - تقديم وتركيب برنامج Areo. // وضع آلية صيانة المعدات قيد التنفيذ وتقييم تطور العمل بموجبها.// متابعة تطبيق الصيانة الوقائية العائدة للسنة الثانية لمعدات التصنيع مع شركتي GD & HAUNI.
- تطوير عملية التوضيب ومكننتها عبر تجهيز المعمل بمعدات توضيب للصناديق وتوضيب الطبالى بما يشمل نظام تتبع خاص.
- تطوير عملية تتبع المنتجات المصنعة عبر إستخدام DATA MATRIX STAMP والأنظمة الإلكتروميكانيكية اللازمة من تعديلات على خطوط التصنيع.

- مناقشة تقرير تقييم المخاطر المقدم من Trust RE Insurance بما في ذلك تبني التوصيات التي تدرج.

- تعزيز التواصل مع المعنيين حول خطة عمل مصلحة المعلوماتية والجدول الزمني لتطبيقها. ضمان إجراء تطبيق وفقاً لمعايير M1P7-G1./ رفع مستوى الوعي حول تنفيذ منهجي لإجراءات العقود والمخاطر القانونيَّة ومراجعة أي عقود مستقبليَّة./ . تنظيم آلية تفريغ البضائع في الميناء تفادياً لوقوع خسائر مالية ناتجة عن تأخر في تخليصهاعن المرفأ( [١]).

## المبحث الثاني: مدى ضمان تكامل ومؤازرة النّظم التنفيذية والعمليّات والأنشطة بتحقيق أهداف إدارة الموارد البشريّة :

المنظّمات عادةً تحقق الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميّز المنظّمة عن غيرها من المنظمات. وهذا المورد هو المورد البشري وذلك عبر رفع مستوى العمالة في القطاعات المختلفة عن طريق تعزيز فرص العمل اللائق في هذه القطاعات. وقد إتّسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسيّة؛ يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد، جذب وإستقطاب وتحفيز وتنمية الموارد، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. ومن هذه التطبيقات العمليّة:

١) كيفية تطبيق التحليل الوظيفي لإستخراج بطاقات الوصف الوظيفي.
٢) إدارة الأداء وأهميته وطرق تطبيق تقييم الأداء الوظيفي.
٣) كيفيّة الإحتفاظ بالكوادر البشريّة، وكيفيّة قياس الرضا الوظيفي.

---

[١] - - تدريب مكثف حول الأجراء رقم M1P10 ، لجميع المديريات والمصالح./ تحديث إجراءات الصيانة رقم S6P1 لتعكس مؤشر الأداء الرئيسي الجديد./ -مراقبة تطبيق تجار الجملة لمعايير مستودعات حفظ المنتجات التبغية بالتنسيق مع مصلحة البيع./ جمع وتدقيق جميع المستندات والوثائق القانونية التي تعتمد عليها مصلحة المراقبة لأخذ القرارات.
-تشكيل فريق من الأشخاص المؤهلين لإجراء جلسات توعوية لجميع الموظفين في الريجي حول الأهداف الإستراتيجية للإدارة، خطة العمل السنوية ، والرؤية والرسالة وسياسة الجودة والإجراءات والنماذج المختلفة.
= - وضع إجراء للتحقق من المنتجات والخدمات المستلمة وتنفيذ نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001.
-إصدار الإجراء الجديد الذي يتعلق بالإختبار وأخذ العيّنات لفحص نسبة النيكوتين والقطران وإدراجها ضمن إجراءات الإنتاج.
- تنظيم بيانات تجار الجملة./ وضع آلية لإضافة مورد جديد وتحديث لائحة الموردين./ إنتهاء العمل بمكننة إحتساب نفقات العمل. / وضع آلية ومعايير لإستلام البضائع والخدمات من الموردين./ العمل على رفض رضا معدَّل الموظَّفين.
-إستخدام المراسلات الخطية بدلاً من التواصل الشفهي في النقاط المتعلقة بعدم المطابقة.
- تنظيم وأرشفة معاملات التأمين على برنامج الأرشفة. / وضع شروط الحفاظ على المنتجات أثناء النقل.

٤) كيفيّة إعداد تحليل الإحتياجات التدريبيّة وإعداد وتنفيذ وتقييم الخطة التدريبيّة.
٥) تدريب المدرّبين.
٦) لوائح الإختيار والتعيين.
٧) الإتصال الجيّد بين المستويات الإداريّة الثلاثة وحلّ النزاعات والمشكلات.

## المطلب الأول : آلية التوظيف، التدريب والتطوير للموارد البشرية في الريجي

***أوّلاً: التوظيف*** : تعلن الإدارة عن مباراة ملء الشواغر مع كافة التفاصيل المتعلّقة بالتوصيفات الوظيفيّة المحددة من قبل الموارد البشرية والمدراء المعنيين، ومعايير إختيار المرشحين عبر موقع الريجي الإلكتروني مع إستمارة الطلب ويلصق الإعلان في المدخل للمركز الرئيسي في الحدث قبل شهر من موعد الإمتحان. بعد صدور نتائج الإمتحانات، يبلغ الناجحون ويطلب منهم إرسال المستندات الثبوتية الخاصة بملفهم لمصلحة التدريب والتطوير- مكتب التقييم والتطوير ( ملء طلب التوظيف S1P1-F1، بعد التأكد من الأوراق، يبلغ الأجير بقبوله ويصدر المدير العام الأوامر الإدارية بتعيين المقبولين متضمّنة رقم التعريف تاريخ ميلاد الأجير والمديريّة التي سيعمل فيها والوظيفة لفترة تجربة ثلاثة أشهر.

***ثانياً: التعاقد:*** يكون التعاقد مع أشخاص محترفين من خارج الإدارة ويعتبروا كمورّدين ويتبعون الأنظمة المالية للريجي. كما يمكن أن يكون التعاقد عبر الشركات الملزمة. وفي حال قبول المرشّح، تملأ إستمارة التعاقد S1P1-F4، تبلغ مديرية الموارد البشريّة الشركة الملتزمة بقبوله وبطبيعة العمل الذي سوف يقوم به المتعاقد وبأساس راتبه.

***ثالثاً:التدريب والتطوير :*** ترتبط التنمية الإداريّة بالإنماء الإقتصادي والإجتماعي والثقافي؛ وقد أثبتت التجارب المقارنة أنَّه لا يمكن البحث في تحقيق التنمية، إذا لم تتوفر الهياكل والتنظيمات الإداريَّة الثابتة الفعّالة التي تتلاءم ومقتضيات العصر الحديث وتتفق وإحتياجات البلد المعني(١).

التدريب هو الطريق الوحيد للنمو المستدام، فإنَّ تراكم إختبارات العمل الإداري يكسب الخبرة والقدرة، إلاَّ أنَّ تطوير الذات على مستوى التدريب ومراجعة الأداء هو الذي يميز قدرات المورد البشري المستدام(٢).

---

١ - في سبيل حل المسائل المتعلقة بالتنمية الوطنية الشاملة، عمدت أكثر الحكومات في جميع بلدان العالم بإقرار البرامج التدريبية المنتظمة والتي تفوق بأهميتها جميع الأمور والمواضيع التي تحتاج لمتابعة وتحسين مستمر في مواكبة التطور.
٢ - حسن الحلبي ؛ تدريب الموظّفين – ص ٨٦ ، منشورات عويدات ؛ بيروت – باريس -١٩٨٢ .

كان لمعهد باسل فليحان وفريق عمل الريجي الدور الأكبر في إنجاز أكثر من ١٥٠ دورة تدريبيّة وتدريب أكثر من ٢٠٠٠ متدرِّب داخل وخارج لبنان. وإنَّ ما يميّز هذه التجربة التدريبيّة أنّها كانت مبنيّة على إحتياجات مدروسة وأهداف واضحة وروزنامات سنويّة محدّدة، وقد تحوّل العديد من وِرش العمل إلى مشاريع ملموسة ومبادرات تصحيحيّة يخضع الموظفين لتقييم سنوي يقوم على الكفاءات بغضّ النظر عن عرقه/ لونه/ سنه.

تشكل تطوير قدرة الموظفين ركيزة اساسية في البرنامج المعتمد للتنمية المستدامة. فوسط بيئة الاعمال السريعة التطور التي تعيشها البلاد إلتزمت الريجي بالقيام بمبادرات تساعد موظَّفيها على اكتساب مهارات متعددة.

تُبنى المهارات على تقييم تدريبي واضح وآلية تقييم آداء تعتمد منهجيّة Kirkpatrick، يشارك %٨٠ من موظفي الريجي في تدريب سنوي. وقد إرتفعت مستويات التدريب لتقارب مواضيع تقنيّة ومهنيّة هامّة مثل إدارة الجودة الشاملة، OSHAS، وتقييم المخاطر، والمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة[١].

خلال العام ٢٠١٦ واصلت الريجي التعاون مع المعهد المالي ( معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ) وقدمت لموظفيها برامج تدريبية شاملة من مختلف المستويات في لبنان والخارج. وقد شارك بهذه الدورات التدريبية ٢٢٨ خلال عام ٢٠١٧ و ١٦١ موظف خلال عام ٢٠١٨.

***مستويات التدريب :*** بعد تحديد فجوة الإحتياج التدريبي تتم المعالجة من خلال تحديد مستوى التدريب المطلوب للمتدرب لسد فجوة الإحتياج، وذلك عبر مستويات التدريب الثلاثة :

المستوى الأول التدريب التنويري : يهدف إلى رفع درجة الوعي لدى المتدرب بموضوع معين ويختص في الإتجاهات لتحسين السلوك ويُستخدم في دورات لتطوير الذات.

المستوى الثاني : التدريب التشغيلي : يشمل نوعين؛

النوع الأول:المتدربون الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والإتجاهات حول موضوع ما.

النوع الثاني : هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف والإتجاهات اللأّزمة للقيام بمهام وظيفة محددة.

المستوى الثالث : التدريب التطبيقي : هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب نفسه وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي ويهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب[٢].

[١] - ملحق رقم ١٦ : إستبيان حول تحديث خطة التنمية المستدامة للريجي من قبل الموظَّفين.

[٢] - الدكتور عبد القادر حسن العداقي -كتاب فن التدريب وتدريب المدرَّبين ، ص ١١١-١١٢، الدار العربيَّة للعلوم ناشرين، ش.م.ل. - كندا – لندن ، ٢٠١٠.

تقدير الإحتياج التدريبي : هو عمليَّة ترتيب وتحديد الإحتياجات التدريبية وإتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الإحتياجات. ومن أهمية تقدير الإحتياجات التدريبية أنَّه:

١. يساند في عمليَّة تصميم البرامج التدريبيَّة المطلوبة.

٢. يساند في عمليَّة تحديد نوعيَّة التدريب المطلوب.

٣. يحدد الصعوبات التي يواجهها موظفو المنشأة.

٤. يحدد الإتجاهات الصحيحة لآلية البرنامج التدريبي ويزيد من مشاركة العاملين في مناقشة أمور العمل بالإضافة إلى تحديد المستهدفين من التدريب وتحسين آدائهم.

***رابعاً: النقل :*** عملاً بأحكام المواد ٥١,٥٢,٥٣,٥٤ من نظام الأجراء، تتم آلية النقل وفقاً لما يلي :

يقوم المدير/ رئيس المصلحة المعنيين بإرسال طلب تعبئة الشغور الوظيفي إلى مديريّة الموارد البشريّة، ونسخة منه إلى المديريّة العامّة. في حال رُفض طلب النقل من قبل المدير العام تقوم مديريّة الموارد البشريّة عبر مصلحة التدريب والتطوير بإبلاغ أصحاب العلاقة مع أسباب الرفض. في حال الموافقة على الطلب، تقوم مديريّة الموارد البشريّة بإصدار أمر إداري بالنقل لفترة تجربة ثلاثة أشهر[١].

***خامساً : الترفيع*** : عملاً بأحكام المواد ٤٦,٤٧,٤٨,٤٩, من نظام الأجراء

١. يمكن أن يتم تقديم طلب الترفيع من خلال الأجير مباشرة عبر كتاب يُرسل إلى مديره المباشر، الذي يُبدي رأيه خلال مهلة خمسة أيام عمل فعلي من تاريخه ثم يقوم بإحالته إلى مديريّة الموارد البشريّة.
٢. يمكن أن يقدم طلب الترفيع لأي أجير بطلب من رئيسه المباشر ويُحال إلى مديريّة الموارد البشريّة بالتسلسل الإداري، التقييم السنوي، الإنتاجيّة، الدورات التي شارك فيها ، إتمام الأقدميّة المطلوبة خلال أسبوعين من تاريخ إستلام الطلب. و في حال الرفض يبلغ الأجير مع تبرير السبب، وفي حال الموافقة، تقوم مصلحة التدريب والتطوير بإعداد الأمر الإداري، يقوم مكتب التقييم والتطوير بوضع نسخة عن الكتاب في ملف الأجير وإرسال نسخة إلى مكتب الأجور لإحتساب الأجر الجديد.
٣. بعد صدور الأمر الإداري، يقوم مكتب التقييم والتطوير بتعديل المركز الجديد على البرنامج الإلكتروني ووضع نسخة عن الأمر الإداري في ملف الأجير.

---

١ - بعد إنتهاء فترة التجربة تقوم المديريّة المعنيّة بإرسال كتاب إستحسان مع تقييم لعمل الأجير أثناء فترة التجربة تبعاً للنموذج S1P1-F3 إلى مديريّة الموارد البشريّة التي تحيله إلى المديريّة العامة حيث يصدر أمر إداري بتثبيت الأجير في مركزه، ويقوم مكتب التقييم والتطوير بتعديل مركز العمل نهائيّاً على البرنامج الخاص بالموارد البشريّة.

***سادساً : تقييم الأداء*** : يتلقّى الأجير المستخدم حديثاً توجيهاً مهنيّاً ( S1P1 –F0) وفق برنامج تضعه المديريّة التابع لها بالتنسيق مع مديريّة الموارد البشريّة لمدة ٣ أشهر. في آخر كل سنة يتم تقييم كافّة الأُجراء من قبل مديرهم المباشر وتصنيف أدائهم وفقاً لمعايير محددة كما هو وارد في النموذج (-S1P1

F3. تُوقّع كل إستمارة تقييم من قبل الأجير المعني. تتم مراجعة إستمارات التقييم من قبل مديريّة الموارد البشريّة ومن ثم يتم تحويلها إلى مدير عام الريجي للموافقة[1].

***سابعاً : العقوبات*** : ( عملاً بأحكام المواد ٣٩, ٤٠, ٤١, ٤٢, ٤٣, ٤٤ من نظام الأجراء )

في حال التنبيه / التأنيب الخطي على المدير/ رئيس المصلحة المباشر أن يبلغ نسخة من التنبيه أو التأنيب إلى مدير الموارد البشريّة. تقوم مصلحة التدريب والتطوير- مكتب التقييم والتطوير بتحضير الأمر الإداري بالتدبير المُتّخذ ويوقّع تبعاً للأصول ويُرفع إلى المدير العام بعد توقيع مصلحة القضايا والمراقبة. في حال الموافقة على العقوبة، يعاد الكتاب إلى مديريّة الموارد البشريّة لتحضير الأمر الإداري ويوقع تبعاً للأصول ويُرفع إلى المدير العام بعد توقيع مصلحة القضايا والمراقبة.

## المطلب الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية

الإحتياجات التدريبيّة هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل متمثِّلاً في معلومات المتدربين، ومعارفهم، وطرق العمل التي

يستخدمونها، ومعدلات الأداء ومهاراتهم في الأداء وسلوكهم، وإتجاهاتهم.
تتراوح الأدوات المستخدمة لتحليل الإحتياجات بين الإستبيانات والإختبارات وقوائم المراجعة والإستطلاعات والمقاييس التي تجمع المعلومات بطريقة منهجية من الأفراد أو الجماعات أو المنظّمات بأكملها.

### ***الفقرة الأولى : سياسة التدريب***

١- يتم تحديد إحتياجات التدريب وفقاً لإجراءات التدريب S1P2.

---

[1] - ملحق رقم ١٧ : آلية التوظيف وتقييم أداء الموظف.

تكافؤ فرص التدريب أمام جميع الموظّفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بأساليب مختلفة كالمراقبة والمتابعة ومن خلال الدورات والمؤتمرات وورش العمل والمهارات المطلوبة في الوصف الوظيفي.

٢- جميع البرامج التدريبيّة بما فيها الدورات وورش العمل والندوات والمؤتمرات يتمّ تنسيقها مع مديريّة الموارد البشريّة – مصلحة التدريب والتطوير – مكتب التدريب والمديريّة المعنيّة.

٣- يتم تقييم التدريب وفقاً للنموذج S1P1-F1 لمعرفة التغييرات والتحسينات المطلوبة.

٤- يتم الإتفاق بين المدير المعني والمتدرّب على كيفيّة مشاركة المعرفة والمهارات المستفادة من الدورة مع زملائه ومدى التطوّر الذي وصل إليهِ فريق العمل نتيجة التدريب.

٥- على المدير المعني القيام بتسهيل عمليّة نقل المعرفة والمهارة المستفادة في التدريب إلى فريق العمل.

٦- يجب على الموظّفين المشارِكة في التدريب إستيفاء جميع شروط التدريب كالحضور والتقييم والتقويم ضمن المُهل الزمنيّة المحدّدة ووفقاً لنطاق العمل المطلوب.

٧- أي تدريب إضافي (مثال: تدريب تقني أو معتمد ) خارج إطار الروزنامة التدريبيّة السنويّة يجب مناقشته مع مصلحة التدريب والتطوير وبعد موافقة المديريّة العامّة ليُصار إلى تنفيذه مع المعهد المالي( [١]).

***<u>الفقرة الثانية : أساليب تحديد الإحتياجات التدريبيّة</u>:***

يكمن تحديد الإحتياجات التدريبيّة عبر التحليل الوظيفي ويشمل :

- العمل : النشاط الذي يبذل فيه الإنسان قواه العقليّة والجسميّة لينجز شيئاً ما يعود عليه بالنفع.
- الوظيفة : واجبات ومسؤوليّات ومهام محددة يقوم بها الانسان في التنظيم وتتبع نوعاً التعويض المادي.
- التحليل الوظيفي : هي عمليّة لتحقيق وفحص ودراسة دقيقة متأنّية منتظمة للوظائف وذلك عن طريق جمع المعلومات عنها لمعرفة طبيعتها وتحديد مواصفاتها ومتطلّباتها وذلك بالإجابة عبر الأسئلة التالية : ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد؟ كيف يقوم بأدائها؟ ما هي الأدوات والوسائل المستخدمة لأدائها؟

تحليل الوظيفة كنظام : يمكن النظر إلى تحليل الوظيفة كنظام يتكوّن من مدخلات وعمليّات ومخرجات:

| مدخلات – ملاحظة آداء العاملين | عمليَّات | مخرجات |
|---|---|---|
| إجراء مقابلات مع العاملين أو الرؤساء المشرفين | عمليّة التحليل نفسها | وصف الوظيفة |

[١] - ملحق رقم ١٨، إستمارة التدريب وملحقاته.

| | | |
|---|---|---|
| دراسة الوثائق والسجلاّت | | مواصفات الوظيفة |
| إستخدام الإستبيانات أو سجلّ العمل | | تحليل المهام |
| فحص السلع أو الخدمة المقدمة | | |
| فحص البيئة التي يتم فيها الأداء | | |

نموذج رقم ٧ : تحليل الوظيفة بناء على المدخلات والمخرجات

*خصائص أساليب تحليل الوظيفة* :

- الموضوعيّة : حياديّة الحكم من المقوِّم على المعلومات المجمّعة.
- الصدق : أن يقيس الأسلوب ما خُصِّصَ لقياسه ، ويعبِّر بدقّة عن الإحتياجات التدريبيّة الفعليَّة.
- الثبات : أن تُقدَّم المعلومات التي جمعها بوقتين مختلفين نفس المؤشِّرات عن العاملين بالمنظّمة.
- التحرُّر من عوامل التحيُّز ( الفساد ) والتي يمكن أن تؤثِّر على دقة المعلومات المجمعة.
- توزيع النتائج : إعلام المتدرِّبين بنتائج المعلومات والتي تبيِّن لهم أولويّات الإحتياجات التدريبيّة.

*الأساليب المستخدمة بتحليل الوظيفة* :

- الإستبانة : لائحة تحتوي على عدد من الأسئلة تهدف للتعرّفُ على الإحتياجات التدريبيّة، ولا بُدَّ أن تتوفّر بها مجموعة من الشروط منها :

- واضحة لا لُبس فيها // لها إجابة واحدة محدَّدة // سهولة حصر وتبويب الإجابات // موضوعيَّة مجرّدة.

- المقابلة : مواجهة شخصيّة بين مسؤول التدريب وبين المتدرِّب بهدف التعرُّف على الإحتياج التدريبي، وتتطلَّب المقابلة : الإبتعاد عن الإستنتاج الفوري من الإيجابات المطروحة .
- الإختبارات : تهدف إلى تحديد أوجه الأداء وتشخيصه وبذلك تكون وسيلة لتحديد إحتياجات المتدرِّبين.
- الملاحظة : وتقوم على ملاحظة سلوك الموظَّف والمواقف المرافقة له وتسجيلها .
- اللجان الإستشاريَّة : هي فريق عمل من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة وخبرة كافية عنها كي يقررون المهام والأعباء التي تتكوّن منها الوظيفة ومن ثم التعرُّف على الحاجات التدريبيَّة.
- مفكّرة العمل اليوميّة : هي سجل الأعمال التي يؤديّها الموظف لمدة زمنيّة ( أسبوع ، شهر ) وتمكِّن من التعرُّف الفعلي على طريقة الأداء، الوقت المستغرق، الظروف المحيطة ...
- قوائم الإحتياجات التدريبيّة : عبارة عن جداول أو لوائح تحتوي أجزاء من تفاصيل تحتلّ المهام الوظيفيّة والأعباء التي يقوم بها والإحتياجات التدريبيّة التي يمكن أن تناسب الموظّف المعني، حيث يقوم بوضع إشارة إلى البنود التي تلائم حالته وتسدّ حاجته التدريبيّة.

وسوف نوجد بين أيديكم ملخص حول حول التقييم الذاتي للإحتياجات التدريبيّة وقد تم ملؤها عمليّاً حول إحتياجات الأُجراء التدريبيّة، والمخرجات المتوقعة للبرنامج التدريبي: تتم ملء هذه الإحتياجات عبر التطبيق S1P2-F3

نموذج ٨: التقييم الذاتي للإحتياجات التدريبية

| إسم البرنامج التدريبي المطلوب | شرح مدى علاقته بالوظيفة الحالية | كيف ستوظّف المهارات / المعلومات المكتسبة في العمل | المهام الرئيسية لتفعيل أداء الموظّفين | الصعوبات التي تواجه الموظّف الطالب للتدريب | الأسباب التي دفعت لإختيار هذا البرنامج | المخرجات المتوقعة للبرنامج التدريبي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tableau de distribution ( panel board) | - تحسين مستوى معرفة فريق العمل | من خلال أعمال الصيانة ومراقبة عمل المتعهدين | ١- طريقة الجمع والتوصيل.<br>٢- نوعية القطع الكهربائية ومواصفتها.<br>٣- السلامة الكهربائية | ١-تعريف المكونات التي تدخل في تصنيع التابلوهات الكهربائية من قطع كهربائية وخلافه.<br>٢- طريقة الجمع والتوصيل | تطوير أداء الموظّف | تحسين مستوى المعرفة لفريق العمل في هذا المجال وإلمامهم به بشكل كبير. |
| Installations sanitaries | - تحسين مستوى فريق العمل | من خلال أعمال الصيانة ومراقبة عمل المتعهدين | ١- طريقة تمديد شبكة صحية بطريقة فنية صحيحة.<br>٢- صيانة valves, hot water tants, pumps.<br>٣- معرفة نوعية القطع التي يجب إستعمالها | ١- تعريف بأحدث القطع السنكرية ومواصفاتها ونوعيّتها ( قساطل /سكورة<br>٢- طريقة تمديد شبكة سنكرية بطريقة فنية صحيحة .<br>٣- صيانة الطلمبات ( pumps) , hot water tanks | تطوير أداء الموظف | إلمام بفريق العمل بشكل كبير |
| Microsoft | - تحسين مستوى فريق العمل في كتابة التقارير والتواصل | من خلال كتابة التقارير وإعداد جداول وإرسال إيميلات | ١- إستعمال برنامج word لكتابة التقارير اللازمة في العمل.<br>٢- إستعمال برنامج excel لإعداد جداول وغيرها من | ١- عدم القدرة على كتابة التقارير على الكمبيوتر.<br>٢- عدم القدرة على تعبئة جداول وإعداد ملفات على الكمبيوتر. | الاسباب<br>تطوير أداء الموظّف | المخرجات<br>قدرة فريق العمل على إستعمال جهاز الكمبيوتر بشكل سهل ودون أي عوائق. |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | المهارات اللازمة.<br>٣- إستعمال برنامج outlook ليتمكن الأجير من التواصل بشكل مهني مع رؤسائه وزملائه | ٣- عدم القدرة على التواصل وإرسال بريد إلكتروني . | | |
| English Languge | - تحسين مستوى الفريق في قراءة الكاتالوجات والنشرات الفنيّة | خلال أعمال الصيانة | ١- قراءة اللغة الإنكليزية .<br>٢- كتابة اللغة الأجنبية.<br>٣- التعبير وفهم اللغة الإنكليزية. | ١- صعوبة في فهم النشرات الفنية للقطع والتجهيزات المستعملة في أعمال الصيانة .<br>٢- صعوبة في قراءة المراسلات في اللغة الإنكليزية والتواصل مع فنيين أجانب | تطوير أداء الموظف | القدرة على فهم والتواصل مع فنيين أجانب ، وأيضاً قراءة النشرات الفنية |
| Team Building | - رفع مستوى روحيّة فريق العمل وتحسين الإنتاجيّة | من خلال أعمال الصيانة | ١- معرفة أهمية العمل ضمن فريق.<br>٢- معرفة أخذ القرارات الصحيحة لخدمة فريق العمل .<br>٣- تعزيز روح الإنتماء لفريق العمل والإدارة. | تنسيق ضعيف بين أعضاء فريق العمل .<br>- روحيّة فريق العمل ضعيفة. | - تطوير أداء المديرية.<br>- تطوير المسار المهني.<br>- روحية الفريق وأجواء العمل. | رفع مستوى العمل الجماعي في المديرية وتعزيز الروح الإيجابية في العمل وتعزيز روح الإنتماء لاعضاء الفريق |
| OHSAS 18001 | لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة | من خلال تطبيق الإجراءات المكتسبة في مكان العمل | ١- تعريف المعيار OHSAS 18001.<br>٢- معرفة الإجراءات المطلوبة لتطبيق هذا المعيار .<br>٣- طريقة تطبيق هذه الإجراءات. | ١- عدم معرفة الإجراءات المطلوبة لتطبيق معيار السلامة والصحة المهنية.<br>٢- عدم الإلمام بالمعيار OHSAS 18001. | تطوير المسار المهني | القدرة على فهم معيار OHSAS 18001 ، وأهميته وطريقة إيصاله إلى الآخرين. |
| Building Trust and Respect | لتحسين التواصل بين فريق العمل والزملاء | من خلال العمل اليومي | ١- أساليب بناء الثقة بين أعضاء الفريق .<br>٢- أساليب حث الفريق على تطبيق القرارات والتوجيهات العامة. | ١- عدم وجود ثقة بين أعضاء الفريق.<br>٢- عدم وجود ثقة في القرارات التي يتم | - تطوير أداء الموظف.<br>- روحية الفريق وأجواء العمل. | تنمية القدرات الإدارية لإدارة فريق ناجح ومتعاون بهدف تحقيق الإنجازات في العمل. |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ٣- أساليب التعامل مع الزملاء لبناء الثقة وتسهيل العمل. | إتخاذها في الفريق.<br>٣- عدم التعامل بالإحترام وتنفيذ التوجيهات العامة | | |
| معلوماتية( Microsoft Project Planning | لوضع تخطيط واضح لكل مشروع تقوم به المديريّة | من خلال إدارة وتنفيذ المشاريع | القدرة على وضع جدول زمني لأي مشروع من خلال إستخدام جميع التقنيّات الموجودة في برنامج " Microsoft Project Planning " | صعوبة في إستخدام البرنامج المعلوماتي "Microsoft Project Planning " ووضع جدول زمني للمشروع. | تطوير أداء الموظف | القدرة على التخطيط بشكل صحيح لأي مشروع والحؤول دون تأخير في تنفيذ المهام المطلوبة. |
| السلامة الصناعيّة | لتطبيق أسس السلامة الصناعيّة في دائرة العمل | من خلال توجيه فريق العمل لتطبيق شروط السلامة الصحية | ١- معرفة شروط السلامة الصناعية.<br>٢- طريقة تطبيق شروط السلامة الصناعية.<br>٣- معرفة المجالات التي تطالها السلامة الصناعيّة . | معرفة شروط السلامة الصناعية في مختلف أقسام العمل وطريقة تطبيق هذه الشروط. | - تطوير أداء المديرية.<br>- تحديث الإجراءات وتطويرها | القدرة على تعريف شروط السلامة الصناعية وطريقة تطبيقها في مكان العمل. |

- برنامج التدريب : بعد عمليَّة تحديد الإحتياجات التدريبيّة وفقاً للطرق التي تم عرضها سلفاً، حينئذٍ تبدأ مرحلة تصميم برنامج التدريب، ويتضمّن تحديد المحتوى التدريبي، أساليب التدريب، والأدوات المساعدة لتنفيذه، كذلك تحديد مراكز التدريب المُستهدفة وفق الشروط الموضوعة لتنفيذ البرنامج، وأخيراً يتم وضع نظام أو نموذج تقييمي لمتابعة البرامج التدريبيّة والإنجازات التي يحققها لفائدة الأفراد والمؤسّسة.

وسنوضح كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية وفق الإحتياجات المستهدفة لبناء برنامج التدريب، حيث يتم إتخاذ القرار المتعلّق بإنشاء برنامج التدريب بالتعاون مع كل الأطراف المعنيّة، الذين لديهم الكفاءات الكافية والقدرات للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل ونشاط المؤسسة. وتتمثّل الإختيارات الهامة التي تقوم بها المؤسّسة تحديد الميزانيّة وإختيار الأهداف ووضع محتوى البرامج، وإختيار نوع ومدة التدريب.

*النموذج رقم ٩ : - كيفية تحديد الإحتياجات التدريبيّة لبناء قدرات القوى العاملة في إدارة حصر التبغ والتنباك للعام ٢٠٢١ :*

| # | الخطوة | المسؤول | المشاركون | تحديد البدء | تاريخ الإنتهاء | الموارد المطلوبة | التحديات المتوقعة | المخرجات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تجميع الإحتياجات التدريبيّة لكل الأجراء | مكتب التدريب | مكتب التدريب | آب ٢٠٢٠ | أيلول ٢٠٢٠ | نموذج S1P2+F3 | عدم إرسال الأجراء للنماذج | إحتياجات تدريبيّة لمختلف أُجراء الإدارة |
| ٢ | تحليل الإحتياجات التدريبيّة ووضع الأولويّات وفق الأهداف | مكتب التدريب | مكتب التدريب | أيلول ٢٠٢٠ | أيلول ٢٠٢١ | نموذج S1p2-f3 – S1p2-f2 | عدم قدرة الأجراء على تحديد الإحتياجات التدريبيّة للأزمة وبالتالي إحتياجات خارجة عن نطاق وأهداف العمل | معرفة الأولويّات تماشياً مع الأهداف |
| ٣ | مناقشة الإحتياجات مع رؤساء المصالح والمدراء | رئيس مكتب التدريب | رئيس مكتب التدريب | أيلول ٢٠٢٠ | أيلول ٢٠٢٠ | نموذج S1p2-f4 S1P2 – F5 | عدم تجاوب المدراء | معرفة الإحتياجات تبعاً للأهميّة وتعديل S1P2 – F5 |
| ٤ | تحديد أولويّات الدورات لسنة ٢٠٢١ | رئيس مكتب التدريب | رئيس مكتب التدريب | أيلول ٢٠٢٠ | أيلول ٢٠٢٠ | نموذج S1p2 – f5 | عدم القدرة على الإلتزام بعدد الدورات لكثرتها | برنامج تدريبي وفق S1P2-F5 |
| ٥ | إرسال الدورات المطلوبة إلى المعهد المالي للتحضير | رئيس مكتب التدريب | المعهد المالي | تشرين الأول ٢٠٢٠ | تشرين الأول ٢٠٢٠ | نموذج S1p2 – f5 | التأخير في التحضير | برنامج تدريبي للعام ٢٠٢١ |
| ٦ | تحضير مسودة رزنامة التدريب للعام ٢٠٢١ | المعهد المالي | مكتب التدريب | تشرين الأول ٢٠٢٠ | تشرين الأول ٢٠٢٠ | برنامج التدريب، آليات الطبع والتصاميم | التأخير في التحضير | مسودة نهائية |
| ٧ | مناقشة المسودة مع الملاك العالي | المعهد المالي ومكتب التدريب | المعهد المالي | تشرين الأول ٢٠٢٠ | تشرين الأول ٢٠٢٠ | مسودة الروزنامة + الإحتياجات المتفق عليها مسبقاً | وجود بعض التعديلات | الموافقة وتعديل اللازم |
| ٨ | التواصل مع المديريّة العامة للبدء بتحضير تصميم | رئيس مكتب التدريب | المديرية العامة + مكتب التواصل | تشرين الثاني ٢٠٢٠ | تشرين الثاني ٢٠٢٠ | مسودة نهائية + تصميم الروزنامة | التأخير في إختيار التصميم | مسودة تصميم نهائية |
| ٩ | أخذ موافقة المدير العام على المسودة النهائية للروزنامة | رئيس مكتب التدريب | المدير العام | تشرين الثاني ٢٠٢٠ | تشرين الثاني ٢٠٢٠ | مسودة تصميم نهائية | ضيق الوقت | نيل الموافقة على الوزنامة النهائية |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٠ | إرسال الروزنامة النهائيّة إلى ال Designers | مكتب التواصل | المديريّة العامة + مديريّة الموارد البشريّة | كانون الأول ٢٠٢٠ | كانون الأول ٢٠٢٠ | الروزنامة النهائيّة | التأخير في إنجاز التصميم والتدقيق به ك | تصميم ممتاز على الدقة والجودة |
| ١١ | إرسال الروزنامة للطبع وتعميمها | مكتب التواصل | مكتب التدريب ومصلحة المشتريات | كانون الأول ٢٠٢١ | كانون الأول ٢٠٢٠ | النسخة النهائية من الروزنامة | تأخير في إستلام الروزنامة في الطباعة | روزنامة ٢٠٢١ جاهزة للنشر |

عمليّاً، فيما يتعلّق بإعطاء نموذج حول كيفيّة تحديد الإحتياجات التدريبيّة للموظّفين، بعد دراسة الحاجة الفعليّة للدورات التدريبيّة وهي عديدة ومنها : (التخصُّصيّة – الفنيّة - الإداريّة ... ).

فيما يتعلّق بالدورات التخصّصيّة على سبيل المِثال لا الحصر، بعد دراسة الحاجة الفعليّة للدورات التدريبيّة التخصُّصيّة لأُجراء مديريّة الصيانة العامّة، تتقدّم مديريّة الصيانة من جانب مديريّة الموارد البشريّة بكتاب لأخذ الموافقات اللّازمة لأُجراء الدورات التدريبيّة التخصُّصيّة التالية :

دورة تعريفيّة عن أجهزة UPS وكيفيّة صيانتها.

١- دورة تعريفيّة عن أجهزة التدفئة والتبريد والأنظمة المختلفة في هذا المجال وكيفيّة صيانتها.

٢- دورة تعريفيّة عن المراجل البخاريّة وكيفيّة صيانتها.

٣- دورة تعريفيّة عن المولّدات الكهربائيّة وكيفيّة صيانتها.

٤- دورة تعريفيّة عن محطّات تكرير المياه وكيفيّة صيانتها.

إثر هذا الكتاب وبعد دراسة الملف من قِبَل مصلحة التدريب والتطوير ومناقشتها مع المديريّة العامّة يتمّ وضعها ضمن برنامج رزنامة التدريب الخاصّة بالإدارة.

فيما يتعلّق بالدورات التخصُّصيّة وبعد دراسة الحاجة الفعليّة للدورات التخصُّصّة لإحتياجات العاملين بالإرشاد الزراعي في عكار وطرابلس، في المجالات الإرشاديّة التالية :

١- تخطيط البرامج الإرشاديّة([1]). ٢- التنظيم والإدارة الإرشاديَّة. ٣- الإتصال وطرائق الإرشاد الزراعي.

٤- التنمية الريفيّة والتغيُّر الإجتماعي. ٥- أُسُس ومبادئ الإرشاد الزراعي

بعد دراسة الحاجة الفعليّة للدورات التخصُّصيّة لتطوير أداء الموظّفين من خلال برنامج لتنمية الموارد، وبهدف تكوين عنصر بشري فعّال، وتحقيق الرضا العام للموظّفين، وذلك عبر الإحتياجات التدريبية التالية:

[1] - ملحق رقم ١٩، برنامج الزيارات الإرشاديَّة لعام ٢٠١٦.

١- توزيع ونقل المعلومات لتحقيق التأثير اللازم لتحفيز الموظفين ولضمان الشفافيّة والوضوح.

٢- تنفيذ الخطط اللازمة لتلبية الإحتياجات المستمرة للقادة وللمتخصصين في جميع أنحاء المؤسسة.

٣- تفعيل مهارات التواصل عبر خلق بيئة جيدة ومحفّزة بين الموظفين.

## المطلب الثالث : الخطط التدريبية التي تم تطبيقها والمستقبلية

### الفقرة الأولى : نماذج التدريب

محاور البرامج التدريبية خلال عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ : نموذج رقم: ١٠

| ٢٠١٨ | ٢٠١٧ |
|---|---|
| البرنامج التدريبي | البرنامج التدريبي |
| تقنيات التواصل مع مزارعي التبغ | مهارات التواصل |
| اللقاء السنوي للملاك العالي | حل النزاعات |
| لغة انكليزية | البيانات الجمركية والاعفاءات والمخالفات |
| مهارات التواصل | لغة انكليزية |
| حل النزاعات | لغة انكليزية (2 A) |
| لغة انكليزية | لغة انكليزية ( 2 B) |
| اتيكيت والبروتوكول ( أصول التعامل والتواصل المهني) | التحليل المالي |
| إدارة الأداء | توعية حول إدارة الجودة |
| دراسة جدوى المشاريع | اتيكيت (أصول التعامل والتواصل المهني ) |
| التطوير القيادي للملاك المتوسط | حقوق وواجبات الأجراء فئة B & C |
| دورة أمينات السر | دورة إدارة المخزون |
| التصوير الفوتوغرافي | التخطيط الإستراتيجي |
| فن الخطابة والإلقاء | بناء فريق عمل |
| الإعتمادات والكفالات المصرفيّة | اللقاء السنوي للملاك العالي |
| | تدريب مدرب |
| إجمالي عدد الدورات: ١٤ | مهارة كتابة النصوص الإدارية |
| | إجمالي عدد الدورات: ١٦ |

نسبة توزع المتدربين حسب الفئات الوظيفية للعام ٢٠١٧-٢٠١٨ - نموذج رقم ١١

| ٢٠١٨ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| النسبة من مجموع المتدربين | نسبة المتدربين/الفئة | عدد المتدربين | مجموع الموظفين | الفئة |
| ٢٩,١٩ | ٨,٨٢ | ٤٧ | ٥٣٣ | الإنتاج (A-B) |
| ٥٤,٦٦ | ٣٦,٣٦ | ٨٨ | ٢٤٢ | الملاك المتوسط (C-D) |
| ١٦,١٥ | ٩٦,٣٠ | ٢٦ | ٢٧ | الملاك العالي (E-F-G) |
| ١٠٠,٠٠ | ٢٠,٠٧ | ١٦١ | ٨٠٢ | المجموع |

| ٢٠١٧ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| النسبة من مجموع المتدربين % | نسبة المتدربين/الفئة % | عدد المتدربين | مجموع الموظفين | الفئة |
| ٣٠,٢٦ | ١٢,١٧ | ٦٩ | ٥٦٧ | الإنتاج (A-B) |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| الملاك ( المتوسطC-D) | ٢٥٠ | ١٣٣ | ٥٣,٢٠ | ٥٨,٣٣ |
| الملاك العالي ( E-F-G) | ٢٧ | ٢٦ | ٩٦,٣٠ | ١١,٤٠ |
| المجموع | ٨٤٤ | ٢٢٨ | ٢٧,٠١ | ١٠٠,٠٠ |

نسبة توزع المتدربين على جميع المديريات للعام ٢٠١٧- ٢٠١٨ - نموذج رقم ١٢

| ٢٠١٨ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| المديريات | مجموع الموظفين | عدد المتدربين | عدد المتدربين % | نسبة المتدربين/مديرية % |
| المديرية العامة | ٧٦ | ٢٨ | ٣٦,٨٤ | ١٧,٣٩ |
| مديرية الموارد البشرية | ٦٤ | ١٧ | ٢٦,٥٦ | ١٠,٥٦ |
| المديرية المالية | ٣٢ | ١٣ | ٤٠,٦٣ | ٨,٠٧ |
| المديرية التجارية | ٣٩ | ١٥ | ٣٨,٤٦ | ٩,٣٢ |
| مديرية التصنيع | ١٥٨ | ٣ | ١,٩٠ | ١,٨٦ |
| مديرية الزراعة والمشترى | ١٠٩ | ٤٥ | ٤١,٢٨ | ٢٧,٩٥ |
| مديرية التبغ الورق | ٢٧٦ | ٣٣ | ١١,٩٦ | ٢٠,٥٠ |
| مديرية الصيانة العامة | ٤٣ | ٤ | ٩,٣٠ | ٢,٤٨ |
| لجنة الإدارة | ٥ | ٣ | ٦٠,٠٠ | ١,٨٦ |
| المجموع | ٨٠٢ | ١٦١ | ٢٠,٠٧ | ١٠٠,٠٠ |

| ٢٠١٧ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| المديريات | مجموع الموظفين | عدد المتدربين | عدد المتدربين % | نسبة المتدربين / مديرية % |
| المديرية العامة | ٨١ | ٣٥ | ٤٣,٢١ | ١٥,٣٥ |
| مديرية الموارد البشرية | ٦٥ | ٢٣ | ٣٥,٣٨ | ١٠,٠٩ |
| المديرية المالية | ٣٣ | ٢٢ | ٦٦,٦٧ | ٩,٦٥ |
| المديرية التجارية | ٤١ | ١٩ | ٤٦,٣٤ | ٨,٣٣ |
| مديرية التصنيع | ١٦٣ | ٦٣ | ٣٨,٦٥ | ٢٧,٦٣ |
| مديرية الزراعة والمشترى | ١١٥ | ٢١ | ١٨,٢٦ | ٩,٢١ |
| مديرية التبغ الورق | ٢٩٦ | ٣١ | ١٠,٤٧ | ١٣,٦٠ |
| مديرية الصيانة العامة | ٤٥ | ١٤ | ٣١,١١ | ٦,١٤ |
| لجنة الإدارة | ٥ | ٠ | ٠,٠٠ | ٠,٠٠ |
| المجموع | ٨٤٤ | ٢٢٨ | ٢٧,٠١ | ١٠٠,٠٠ |

نسبة توزع المتدربين على فروع الريجي – نموذج رقم ١٣

| ٢٠١٨ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| الفرع | مجموع الموظفين | عدد المتدربين | نسبة المتدربين / الفرع % | النسبة من مجموع المتدربين % |
| الحدث | ٤٩٧ | ٩٠ | ١٨,١١ | ٥٥,٩٠ |
| البقاع | ٣٥ | ٥ | ١٤,٢٩ | ٣,١١ |
| الغازية | ١٥٤ | ٤٥ | ٢٩,٢٢ | ٢٧,٩٥ |
| طرابلس | ١١٦ | ٢١ | ١٨,١٠ | ١٣,٠٤ |
| المجموع | ٨٠٢ | ١٦١ | ٢٠,٠٧ | ١٠٠,٠٠ |

| ٢٠١٧ |
|---|

| الفرع | مجموع الموظفين | عدد المتدربين | نسبة المتدربين/الفرع % | النسبة من مجموع المتدربين % |
|---|---|---|---|---|
| الحدث | ٤٨٤ | ١٨٠ | ٣٧,١٩ | ٧٨,٩٥ |
| البقاع | ٣٧ | ٢ | ٥,٤١ | ٠,٨٨ |
| الغازية | ١٨٠ | ٢٥ | ١٣,٨٩ | ١٠,٩٦ |
| طرابلس | ١٤٣ | ٢١ | ١٤,٦٩ | ٩,٢١ |
| المجموع | ٨٤٤ | ٢٢٨ | ٢٧,٠١ | ١٠٠,٠٠ |

## الفقرة الثانية: محاور التدريب للعام ٢٠٢٠ والأهداف المشتركة بين الريجي والمعهد المالي

تساهم البرامج التدريبية في تنمية الرأسمال البشري المعني بتعزيز إدارة المال العام ونشر قيم الخدمة العامة. كما يساهم الإنتاج المعرفي في توسيع دائرة النقاش العام حول مواضيع المالية العامة.

*محاور التدريب للعام ٢٠٢٠* : يخصص معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي أماكن محددة لفريق عمل إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية في روزنامة برامجه لعام ٢٠٢٠؛ حيث تتوجّه مبادرات ٢٠٢٠ إلى المسؤولين كافّةً في الدول، كلّ من موقعه، دعوة إلى تضافر الجهود لمواكبة التحدّيات الحالية ولإدارة الأزمة بطريقة مهنيّة. أما العناوين الرئيسيّة التي ستنطلق بهم:

١- المساهمة في رسم السياسات العامّة.

٢- تطوير وتنمية القدرات البشريّة.

٣- الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

إنَّ تحديث إدارة الطاقات البشريّة وصياغة سياسة تدريب هو حاجة أساسيّة لإدارة الكفايات الحاليّة في الدولة اللبنانيّة. تشكّل البرامج مساحة للتعلّم والنقاش والتبادل بين الخبراء والمسؤولين الماليين في مختلف إدارات الدولة وكذلك مع القطاع الخاص والمجتمع المدني بهدف تنمية القدرات وإرساء ديناميّة معرفيّة مستدامة.[١]

- المحور الأول : التخطيط وتحسين الأداء

السعي لتركيز جهود الملاك العالي والمتوسط على إستثمار المكتسبات من أنشطة الأعوام السابقة لجهة تحسين التخطيط و تحديد المخاطر وصياغة المؤشرات وربطها بأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.[٢]

---

[١] - ملحق رقم ٢٠ : حول محضر إجتماع لمناقشة مشروع مدونة الأخلاق والسلوك.

[٢] -إن التخطيط هو ممرّ أساسي لتنفيذ رؤية وإستراتيجيّة الريجي للمستقبل، يكتسب المشاركون في هذه الورشة مهارات التخطيط السنوي وتحديد المخاطر ووضع مؤشرات لمتابعة وقياس خطة ٢٠٢١ ومقترحات لتصحيحها حين تدعو الحاجة. ومن سمات الإدارة الحديثة وكفاءاتها والتي سيتم العمل على تنفيذها :

١- الإستراتيجية: أي إدارة قادرة على التنبؤ وتحديد المستقبل بشكل يتوافق ويتلائم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها المحيطة بها بشكل هجومي وليس دفاعي.

أنظر للإشارة: هذه الثوابت الخمسة هي: ١- إنهيار معدّل المواليد في العالم المتقدّم // ٢- التحوّلات في توزيع الدخل=

- المحور الثاني : إدارة المخاطر والتدفقات المالية والشراء

- إدارة المخاطر : أو إدارة المجازفة وهي عملية قياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها، تشتمل على الإدارة لتوفير توازن مناسب بين تحقيق الفرص ، وفي نفس الوقت تخفيف الخسائر. وفي ظل الأوضاع الإقتصادية الصعبة التي تشهدها البلاد سيركّز الفريق المالي على إدخال تقنيّات جديدة في إدارة الأزمات والتدفّقات الماليّة والتفاوض مع المورّدين لضمان حسن سير العمل وإحتواء المخاطر. ومن خلال إدارة المخاطر سيتم التركيز على المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات وآليات التعامل معها وكيفيّة تطويرالبناء المؤسّسي. كما يعزّزون معارفهم بآليات الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات والحدّ من مخاطرها وأثرها على الأداء التنموي. يُعتبر إصلاح الشراء العام أحد أبرز الإصلاحات الهيكليّة الضروريّة لتعزيز الحوكمة الماليّة وتحسين جودة الخدمات العامّة، وجذب الإستثمارات وتعزيز الشفافيّة، وهو ذات أهمّيّة كبيرة في دعم جهود مكافحة الفساد إذ أنَّ ٥٧ % من المعاملات الحكوميّة المعرّضة للفساد مرتبطة بشكل أو بآخر بمنظومة الشراء العام.

سوف تركِّز الجهود على إستكمال النشاطات المكلّف بها المعهد ومنها :

- إعداد دفاتر شروط نموذجيّة إنطلاقاً من تلك التي أعدّتها وزارة الماليّة عام ٢٠١٣؛ - إستكمال مسح نظام الشراء ( منهجيّة MAPS ) وصولاً إلى وضع إقتراحات عمليّة تساهم في تعزيز وتحديث منظومة الشراء العام في لبنان. إعداد مشروع قانون للشراء العام[١]؛

- المحور الثالث : التواصل الداخلي وكسب الثقة

التركيز على تعزيز التواصل العمودي والأفقي مما يعزز من الأجواء الإيجابيّة ويقوّي الإنتماء المؤسّسي.

---

ب- ديناميكيّة : إدارة مرنة في تخطيطها ، قادرة على التغيير، مرنة في إتخاذ القرارات، لامركزيّة في إدارتها، قادرة على رسم السيناريوهات والتعاطي معها، القدرة على القيادة، القدرة على إعادة التقييم المستمر، القدرة على الإقناع*.

(*): يتبع، الدكتور موسى خليل ، الإدارة المعاصرة ، مكرَّر ، ص ١٠١ – ٢٠٠٥

[١] - تواكب هذه الجهود مجموعة من النشاطات منها : تقرير تحليلي حول منظومة الشراء لعام في لبنان. - لقاءات تشاوريّة حول تحديث الشراء العام في لبنان. // سلسلة السياسات العامّة حول الشراء العام.

- أما فيما يتعلّق بإدارة التدفّقات الماليّة والشراء يهدف المعهد المالي مناقشة المسار الحالي في إعداد التدفّقات النقدية وطرق متابعتها والمهام المناطة بكل فرد منهم.كما سيعزّزون مهاراتهم في إعداد التقارير الماليّة من خلال تدريب عملي على نموذج تقييم المخاطر الماليّة وإعداد النفقات الماليّة للمشروع. ، أما الوِرش التي يتمّ التدريب عليها تتعلّق بالتخطيط وإعداد دفاتر الشروط وإدارة العقود والعلاقة مع المورِّدين وحلّ النزاعات مع الإضاءة على معايير الشفافيَّة والنزاهة وعلى الأبعاد البيئيّة.

أما فيما يتعلّق بورشة العمل والتي تتضمن حل النزاعات سيحدّد المشاركون في هذه الدورة أسلوبهم المفضّل في حل النزاعات وكيفية تعديله لمعالجة المواقف التي يواجهونها، كما تركّز على مهارات التأثير وأُسس القوة وكيفية تطبيقها، والتي تمكّنهم من الحد من النزاعات وتحقيق تغييراً إيجابياً.

- المحور الرابع : الإنتاج المتكامل في زراعة التبغ

تشهد الريجي ورشة عمل مستمرّة لتحسين عمليّات الإرشاد في زراعة التبغ وتقوية روابط التواصل بين المرشدين والمراسلين من جهة والمزارعين من جهة أخرى وذلك بغية تحقيق رؤية متكاملة في الإنتاج وتهدف هذه الدورة إلى تمكين المشاركين من زيادة قدراتهم التقنية في الإدارة المستدامة لمزارع التبغ بحسب النظم الحديثة ولاسيما التعرّف على الآفات الزراعيّة التي تصيب التبغ بدءاً من تمييزها، دورتها الحياتية، والظروف الملائمة إلى برنامج مكافحتها أو الحد من أضرارها.

- المحور الخامس : الكفايات المكتبية الأساسيّة واللغويّة

تسعى الريجي إلى تعزيز الكفايات المكتبيّة الأساسيّة وإلى الحرص على تعزيز تعلّم اللغات الأجنبيّة مما يساهم في تطوير قدرات العاملين للتواصل عبر إستخدام التكنولوجيا وعبر إعتماد اللغة الأجنبيّة في المراسلات.
أما في ما يتعلّق بكتابة التقارير باللغة العربيّة؛ حيث يهدف المعهد إلى تعزيز المشاركون مهاراتهم في الكتابة الإدارية وللتعرّف على أساليب الصياغة اللغويّة الصحيحة لتجنّب أخطاء النحو والإملاء.

## المطلب الرابع : أثر التدريب والتطوير على الموظفين في ادارة الموارد البشرية في الريجي؛

## ( نموذج الورش التدريبيّة التي تمّ التدريب عليها )

تشكل ورش العمل التي تعقدها الريجي مع أساتذة ومدربين كفوؤين، المدماك الرئيسي لبناء إدارة فعّالة في الموارد البشريّة في الريجي. فهناك الكثير من الورش التدريبيّة التي نظّمها معهد فليحان المالي والإقتصادي:
- قد توجّه بها إلى مسؤولي المعلوماتيّة والفنّيين في بعض إدارات ومؤسّسات الدولة وعنوان الورشة يتضمّن : ( التكنولوجيا الحديثة في سبيل تحديث إدارة الأراضي).

أما الأهداف التفصيليّة :

شرح مفهوم التواصل الإرشادي وأهميّته في تطوير الإقتصاد الزراعي وتأمين الإستقرار الإجتماعي([١]).

- ✓ تحديد العوائق التي تواجه التواصل الإرشادي وإقتراح إجراءات لتخطّيها .
- ✓ تحديد العوائق التي تواجه تطبيق هذا المفهوم وإقتراح إجراءات لتخطّيها.
- ✓ في التواصل : تم شرح أهميّة التواصل في المجالين الإجتماعي والمهني؛ وملأ المشاركون إستمارة التقييم الذاتي لمؤهِّلات التواصل، وأهميّته في الحياة المهنيّة، وأهمّ مقوّمات التواصل.
- ✓ في الإرشاد الزراعي : تمّ شرح مفهوم وفلسفة وأُسُس ومبادئ الإرشاد الزراعي والممارسات الضروريّة لكسب ثقة وقناعة المزارع فضلاً عن أهميّة التخطيط الإرشادي على مستوى القرية، وقد تمّ تطبيق تمارين عمليّة جماعيّة من قِبَلْ المشاركين بُغية تقييم مهارة التواصل والإرشاد الزراعي لديهم.
- ✓ في الزراعة المتكاملة وتطبيقها في زراعة التنباك : تمّ التأكيد على الأهداف المتكاملة في التنمية الزراعيّة والريفيّة وفي إستدامة زراعة التبغ والتنباك بالتحديد. والتأكيد على أهميّة الحصول على منتج يتطابق مع متطلّبات الجودة العالميّة من خلال المكافحة المتكاملة للآفات وتطبيق نظام التتبّع والتوثيق.

- في الزيارات الميدانيّة التي طبّقها المشاركون في الورش التدريبيّة لمزارعي التنباك عبر تمثيل دور المرشدين ودور المراقبين الّذين يقيّمون أداء زملائهم بحسب كل ما إكتسبوه من ورش نظريّة.

في حين قام المرشدون بإستكشاف المزرعة، فحص النبات، لتحديد وضعها وإذا كانت مُصابة بأيّة آفة. وبعدها تمّ إقتراح حلول ووضع برنامج للأعمال الزراعيّة للموسم المُقبِلْ. كل المعلومات والملاحظات كانت تُسَجّلْ على نماذج وذلك تطبيقاً لمنهجيّة التتبّع والتوثيق .على إثر هذه التدريبات النظريّة والميدانيّة تم تحديد الحاجات والتوصيات وتمّ إستخراج التوصيات عبر جدول يتضمّن المخرجات للدورة التدريبيّة.

- تحديد العوامل المؤثرِّة على عمل المرشد الزراعي :

---

١ - - (ورشة حول إنعكاسات التحوّل الرقمي على إدارة الرأسمال البشري في القطاع العام) وقد ناقشت هذه الورشة التحدّيات المرتبطة بالتحوّل الرقمي وآثره على أساليب إدارة الموظفين وفرق العمل.
- (ورشة حول التكنولوجيا الحديثة في سبيل تحديث إدارة الأراضي ): عرض أبرز التقنيّات الحديثة والتجارب الجيّدة في إدارة الأراضي (رسم الخرائط وحفظها وتطوير البنية التحتيّة للبيانات العقاريّة وحقوق الملكيّة).
- ورشة بعنوان : ( هندسة التدريب ؛ برنامج تدريبي عن بُعد ) : وتمّت من خلالها تبادل ما تمّ إكتسابه حول سياسات التدريب والخطط وتقنيّات التدريب والتقييم.
- (ورشة حول مستجدّات الضريبة على القيمة المضافة ورسم الطابع المالي): تتيح الفرصة أمام المسؤولين والمعنيين في الوحدات الماليّة والقانونيّة الإطِّلاع على أبرز المستجدّات في الضريبة على القيمة المضافة وفي رسم الطابع المالي.
- (ورشة حول بناء قدرات ورفع مستوى معرفة المراسلين والمرشدين في مجال التواصل الإرشادي والأنماط الزراعيّة الحديثة كالزراعة المتكاملة من أهميّة ودور محوري في تطوير زراعة التبغ والتنباك ): ولقد عمدت الريجي بالتعاون مع معهد باسل فليحان المالي إلى تنظيم دورة تدريبيّة حول (" أهميّة التواصل والإرشاد في الزراعة المتكاملة والمستدامة للتنباك ").

- الإفتقار إلى الكثير من المعلومات التقنيّة وخاصّةً المتعلّقة بالتسميد، للتعرُّف على الآفات الزراعيّة، وسائل المكافحة للحشرات والأمراض، المواد الفعّالة للمبيدات وطرق الإستعمال.
- عدم القدرة على إقناع المزارع بتقنيّات جديدة بسبب تمسُّك الكثير منهم بالممارسات الزراعيّة التقليديّة.
- الإفتقار إلى المعلومات التقنيّة الخاصّة بالزراعة الحديثة للتنباك.
- ضعف المعلومات في مجال الممارسات الزراعيّة الجيّدة والمكافحة المتكاملة للآفات.
- غياب أو ضعف نظام تتبّع مِمّا يُفقِد القدرة على تصنيف المزارعين.
- إنَّ عدم تطبيق نظام التتبُّع، يّشكل عائق أمام تشجيع المزارعين لدخول نظام الإنتاج المتكامل.
- عدم إتِّخاذ الجهات المعنيّة القرار السياسي بتحويل زراعة التنباك إلى زراعة صناعيّة مُربِحة عبر إتّباع أنماط زراعيّة وإداريّة حديثة وتطبيق مبدأ العقد الزراعي المُتَّبَع من قِبَلْ شركات عالميّة .
- إرتفاع كلفة الإنتاج.
- المتغيّرات المناخيَّة.

إنَّ هذه الوِرش التدريبيّة والميدانيّة للتدريب يؤثّر عمليّاً عبر تحديد مواطن الضعف والقوّة لعمل المرشد الزراعي والمراسل؛

- مواطن القوّة تكمن عبر: إمتلاك المعرفة بعادات وتقاليد أهل المنطقة وتسهيل التواصل معهم // فهم حاجات الناس // أغلبيّة المشاركين لديهم مستوى علمي لا بأس به ممّا يُسَهِّل عمليّة التدريب والتلقين.

- مواطن الضعف تكمن عبر: تراجع الإنتاجيّة لدى صغار المزارعين يدفع بهم إلى عدم الإكتراث بالإرشادات الزراعيّة // عدم توفّر مستلزمات العمل الإرشادي ( محطّات رصد المناخ، وسائل الإتصالات التي تسمح بالتواصل مع المزارعين ) // ضعف المتابعة مع المزارعين نتيجة العدد الكبير من المزارعين للمرشد الواحد// // نقص في مواكبة المرشدين خلال أعمالهم في الحقل // تدنّي نسبة حاملي شهادات تخصُّصيّة في المجال الزراعي // غياب معايير واضحة لتقييم الإنتاج عند إستلامه ممّا يخلق ردّة فعل سلبيّة لدى المزارعين.

وبِناءً على ذلك هناك مجموعة من التوصيات التي تمّ إستخلاصها من هذه الوِرش التدريبيّة وهي:

| | |
|---|---|
| ١- لناحية المواصفات والشروط الوظيفيّة وإدارة الأداء: تحديث وتحديد الوصف الوظيفي للمرشد الزراعي والمراسل بحسب الحاجة // القيام بمسح وتقييم ميداني دقيق ومفصّل للمراسلين وللمرشدين وذلك لتحديد المستوى العملي والحقلي والحاجة في بناء القدرات. | |

| | |
|---|---|
| ١- على المدى القريب | 2- لناحية التدريب وبناء القدرات :<br>ربط التدريب بمخرجات وظيفية وبمعايير محدّدة للأداء // بناء قدرات ورفع مستوى المعرفة للمراسلين وللمرشدين المؤهّلين حول الآفات والأمراض وطرق الوقاية والمكافحة والتسميد والزراعة المتكاملة. |
| | 3-لناحية نشر المعرفة وتفعيل خدمة الإرشاد الزراعي:<br>تفعيل خدمات الإرشاد الزراعي ووضع مخطّط إرشادي متكامل ومحلّي عبر بناء في كلّ منطقة وِحدة إرشاد متخصِّصة تتابع عمل المرشدين // تجهيز مختبر زراعي نقّال بين المناطق لفحص التربة وتشخيص الأمراض والتعرّف على الحشرات// تصميم كُتَيِّب- نموذج موحّد ليستخدمه المراسلون والمرشِدون لتوثيق كلّ المعلومات والتي ستعزّز عمليّة المراقبة والتتبُّع. // تحفيز المراسلين والمرشدين على الترويج للزراعة. |
| ٢- على المدى المتوسِّط : | ١- لناحية المواصفات والشروط الوظيفيّة وإدارة الأداء :<br>تطوير نظام لتقييم أداء المراسلين والمرشدين الزراعيين مع التركيز على الإهتمام بموضوع الحوافز // العمل على توظيف المرشدين الزراعيين الشباب المتخرّجين من المدارس الزراعيّة الرسميّة. |
| | ٢- لناحية التدريب وبناء القدرات :<br>تطوير خدمات التدريب من متابعة ومواكبة ميدانيّة لعمل المرشد الزراعي بهدف إستخلاص المشاكل ومواكبته في إستخدام الطرق الإرشاديّة وتدريبهم ميدانيّاً // متابعة التدريب في مجال التتبُّع والتوثيق. |
| | ٣- لناحية نشر المعرفة وتفعيل خدمة الإرشاد الزراعي :<br>تحديث آليات وتقنيّات الإرشاد الفضلى وإعداد مبادئ التوجيهيّة في إعداد وتوثيق البرامج الإرشاديّة المتخصِّصة والمرتبطة بسلسلة الإنتاج وزراعة التنباك المستدامة // إصدار كُتيِّبات تُسَهِّلْ نقل المعرفة الداخليّة والإطِّلاع عِلى تِقَنِيّات الإرشاد والآفات الزراعيّة للتنباك. |

## الخاتمة:

ما يثيره هذا الموضوع من تساؤلات كونه يحمل بعض التناقضات الداخلية، حيث أنَّ صناعة وتجارة التبغ تُحارب على مستوى العالم عبر تكثيف الدعاية المضادَّة للتدخين، وفي نفس الوقت نجد مؤسَّسة تستخدم أحدث الأساليب العلميَّة والتقنيَّة من حيث إستثمارها في الموارد البشريَّة وإستخدامها التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التنافسيَّة والكفاءة على باقي المؤسَّسات، وظننتُ للوهلة الأولى أني سأدخل في مستودع تملأهُ رائحة الدخان والتبغ، وفيهِ مخلَّفات الأعمال والتصنيع، ولكنّي تفاجئتُ بمؤسَّسة غاية في النظافة والترتيب.

ونتيجة الجولة الميدانيَّة التي قامت بها الباحثة في هذه المؤسَّسة وصلت إلى تقييم عام مع عدد من الإشكاليَّات الرئيسيَّة التي تطرح نفسها في خِضمّ هذا البحث، ومن خلال الإشكاليَّة الرئيسيَّة في مستهلّ هذه الرسالة، هي كيفيَّة إدارة الريجي لأعمالها في وِسط بيئة غير متعاونة لإدارة أعمالها من حيث الحرب العالميَّة التي تقودها منظَّمة الصحة العالميَّة ضدَّ التدخين، وتحت هذا العنوان نجد أن إستخدام وترشيد الموارد بشكل فعَّال في هذه المؤسَّسة أدَّى إلى تحقيق نجاحات مميَّزة وخاصَّةً عبر طرح التحدِّيات التي تعيق تطوّر الإستدامة ودراسة الهوّة عبر التبحّر في التحديات الدوليَّة في عالم التبغ.

أضف إلى ذلك، إنَّ المعايير التي إمتثلت بها الريجي طمأن أصحاب المصالح وجميع المتعاملين معها وأهمها المبادئ التوجيهيَّة لإدارة المخاطر وتحديد الفرص والتهديدات وكيفيَّة إستخدام الموارد لمعالجة المخاطر الفعليَّة، وكذلك إلتزامها بمعايير الصحة والطاقة والبيئة والمياه.

تمتثل أهميَّة الجودة الشاملة في الإدارة برفع مستوى الأداء وتحسين نوعيَّة الخدمات، تخفيض تكاليف التشغيل، تحليل الأخطاء، تطوير المهارات القياديَّة والإداريَّة لقادة المؤسَّسة. ولأنَّ نجاح المؤسَّسة يرتبط بقدرتها على بناء مورد بشري فعَّال وإدارة علاقات فعَّالة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، والمؤثِّرة في نشاطها ( عملاء- مورِّدين- موظَّفين – مزارعين – مساهمين ... ) برز نشاط الموارد البشريَّة وإحتلَّ مكانة متميّزة في الهيكل التنظيمي للشركة تجاريَّاً وإجتماعيَّاً على حدٍّ سواء.

ويظهر أنَّ تناسق وإنسجام العمل في هذه المؤسسة من أهم المميزات التي أدت إلى تكيُّفها مع كافة المراحل التي قامت بها وكأنَّ إدارة هذه المؤسسة شبيهة بماكينة لف الدخان ألمانيَّة الصنع إيطاليَّة التصميم لبنانية الإداء وإن تضافر هذه المكوِّنات الفكرية والإدارية والتظيمية وعملها بتناسق في ما بينها وإنجازها الأهداف

الإستراتيجيَّة المطلوبة عبر الأهداف المرسومة دليل على الكفاءة التنظيمية العالية حيث أنَّ التنظيم والتخطيط والإشراف والتنفيذ الجدي والمثابر أدى إلى تبوُّء هذه المؤسسة مركزها الرائد في المجتمع.

وبعد البحث والتدقيق في كافة أقسام هذه المؤسسة وإجراء مسح ميداني للقوى المادية والمعنوية إرتأت الباحثة بعض التوصيات :

**أولاً: على الصعيد الإجتماعي:**

بما أن المؤسسة أثبتت نجاحها في معالجة المشاكل الإجتماعية بمشاركة السلطة المحلية في شكل من أشكال اللّامركزية الإدارية، التي أصبحت نمط نظام سياسي وإقتصادي يعمّ معظم دول العالم، فمن المثير للريبة أن تخرج بعض الدعوات لإعادة سحب بعض الصلاحيَّات التي تتمتع بها المؤسسات الإقتصادية الناجحة إلى

كنف المركزية الإدارية، وبذلك نعود إلى الروتين والبيروقراطيَّة التي أثبتت فشلها في معالجة المشاكل الإجتماعية والإقتصادية على مر التاريخ. إن من أهم مميزات هذه المؤسسات كمؤسسة الريجي أنها مؤسسة ذات إستقلال مالي وإداري وهذا الإستقلال من الأسباب الرئيسية في نجاح هذه المؤسسة.

لهذا نوصي بترك المؤسسة تعمل بحرية مطلقة في بيئتها الإجتماعية تحت وصاية وزارة المال وعدم العودة إلى الوراء في التمركز في سلطة واحدة لن تستطيع مهما فعلت الإحاطة بكافة المشاكل المتشعِّبة على أرض الواقع.

**ثانياً: على الصعيد الإقتصادي:**

تمد هذه المؤسسة الإقتصاد الوطني بأموال صافية من أرباحها وتدخل إلى الموازنة وتشكل قارب نجاة إلى الدولة اللبنانية حيث بلغت عائداتها ٦٧٠ مليار ليرة لبنانية للعام ٢٠١٧ و ٦٢٨ مليار ليرة لبنانية للعام ٢٠١٨ و ٥٥٠ مليار ليرة لبنانية للعام ٢٠١٩ ، مما يدل على أنها لها ثقل إقتصادي وتنموي على صعيد الوطن.

لهذا نوصي بدعم هذه الصناعة عبر التشريعات في مجلس النواب والتشدد في تطبيق القوانين وخاصة في مراقبة الحدود منعاً للتهريب. والسماح لها بملء الشواغر من الموظفين والأجراء بإنجاز خططها ، تخفيض الرسوم الجمركيَّة على المستوردات، ودعم الصناعة المحليَّة عبر تخفيض كلفة الإنتاج وتأمين طاقة بسعر إقتصادي.

## الملاحق:

(١): المرسوم الإشتراعي رقم ٣/ ١٩٥٠ ؛ المرسوم الإشتراعي رقم ١٩٥٩/١٥١ – ص ٣

(٢): OSHAS Survey project - ص ٤

(٣): قانون ١٧٤ ، الحدّ من التدخين وتنظيم صنع وتغليف ودعاية منتجات التبغ – ص ٤.

(٤): الهيكليَّة الإداريَّة: www.rltt.com.lb - ص ١٢

(٥): التوجهات الإستراتيجيَّة للريجي ( الداخليَّة والخارجيَّة ) – ص ٢٣.

(٦): نظام الترخيص بإستيراد المنتجات التبغيَّة وبيعها في لبنان – ص ٤٨.

(٧): تنويه بالجهود الذي قامت به الريجي لمعالجة موضوع التهريب والشهادات التي حصلت عليها – ص ٤٩.

(٨): إستهلاك الطاقة والمولدات والمراجل البخاريَّة للعام ٢٠١٧-٢٠١٨ - ص ٥٠.

(٩): تقرير فرز النفايات – ص ٥٠.

(١٠): إستبيان حول بناء إستراتيجيَّة تنمية مستدامة للريجي – ص ٥٢.

(١١): تقييم المنتجات/ الخدمات قبل الشراء، تقييم الموردين بعد التعامل معهم – ص ٥٣.

(١٢): سياسة الجودة وحصولها على الأيزو للمرة الثانية على التوالي – ص ٥٥.

(١٣): إستبيان حول تحديث خطة التنمية المستدامة للريجي وإشراك الوزارات والإدارات العامَّة – ص ٥٧.

(١٤): الإنجازات التي طبَّقتها الريجي للعام ٢٠١٩ – ص ٦٣.

(١٥): إستمارة رضا العملاء – ص ٦٥.

(١٦): إستبيان حول تحديث خطة التنمية المستدامة لإدارة حصر التبغ والتنباك للموظَّفين – ص ٧٢.

(١٧): آلية التوظيف وتقييم أداء الموظَّف – ص ٧٤.

(١٨): إستمارة التدريب وملحقاته – ص ٧٥.

(١٩): برنامج الزيارات الإرشاديَّة للعام ٢٠١٦ – ص ٨٢.

(٢٠): محضر إجتماع بمناقشة مدونة الأخلاق والسلوك - ٨٥.

## لائحة المصادر والمراجع:

**<u>القوانين والأنظمة:</u>**

١- قانون ١٧٤، الحدّ من التدخين وتنظيم صنع وتغليف ودعاية منتجات التبغ.

٢- المرسوم الإشتراعي رقم ٣/ ١٩٥٠.

٣- المرسوم الإشتراعي رقم ١٩٥٩/١٥١ .

٤- نظام الترخيص بإستيراد المنتجات التبغيَّة وبيعها في لبنان.

**كتب:**

١- علّام، محمَّد يُسري، إدارة الموارد البشريَّة بين النظريَّة والتطبيق، مؤسَّسة محمَّد بن راشد آل مكتوم، ثقافة للنشر والتوزيع، ذ.م.م.، الإمارات ٢٠٠٩.

٢- الحريري، محمَّد سرور، الإدارة العالميَّة للمنظَّمات، الأكاديميّون للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.

٣- خليل، موسى، الإدارة المعاصرة، المؤسَّسة الجامعيَّة للدراسات والنشر، بيروت ٢٠٠٤.

٤- السبيعي، محمَّد بن عبدالله إبراهيم، دليل التخطيط الإستراتيجي، مكتبة الملك فهد الوطنيَّة أثناء النشر، الرياض ٢٠١٧.

٥- دركر، بيتر، كيف قام أكبر مؤسِّس للإدارة بتنظيم الشركات في العالم (مقتطفات مجموعة من كتاب التجديد والعقليَّة التجاريَّة المغامرة)، ٢٠٠٤.

٦- دركر، بيتر، التجديد والعقليَّة التجاريَّة المغامرة، تعريب مروان أبو جيب، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤.

٧- العمري، غسَّان عيسى، و السامراني، سلوى أمين، نظم المعلومات الإستراتيجيَّة،

كليَّة العلوم الإداريَّة والماليَّة، جامعة الإسراء، مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١٠.

٨- دركر، بيتر، فلسفة الإدارة في القرن ٢١، ترجمة إبراهيم ملحم، الناشر: معهد الإدارة العامَّة، مركز البحوث، الرياض- السعوديَّة، ٢٠٠٤.

٩- الشال، نبيلة عبَّاس، و جاد الله، فاطمة علي، السلوك الإنساني في الإدارة، مطابع تيم الجيزة، ٢٠٠٠.

١٠- عبد الرحمان، ردَّاد، المؤشِّرات البيئيَّة كجزء من مؤشِّرات التنمية المستدامة، المعهد العربي للبحوث الإحصائيَّة، ليبيا، ٢٠٠٩.

١١- بني حمدان، خالد، و إدريس، وائل محمَّد، الإستراتيجيَّة والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلميَّة للنشر والتوزيع، الأردن- عمَّان، ٢٠٠٩.

١٢- كيني، جراهام، التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء، ترجمة هند السديري، مكتبة العبيكان، فهد الوطنيَّة أثناء النشر، الرياض ٢٠٠٧.

١٣- عوّاد، عفيف نجيب، مسائل وموضوعات في التنمية، دون دار نشر، ٢٠٠٤.

١٤- زينب، بوهنة، و مريم، بلهادي، إدارة الموارد البشريَّة في المؤسَّسة الإقتصاديَّة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر ٢٠١٣-٢٠١٤.

١٥- حمّود، حضير كاظم، و الكرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشريَّة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن- عمَّان ٢٠٠٧.

١٦- الحلبي، حسن، تدريب الموظَّفين، منشورات عويدات، المكتبة الإداريَّة، بيروت – باريس ١٩٨٢.
١٧- العدَّاقي، عبد القادر حسن، فنّ التدريب وتدريب المدرّبين، دار العربيَّة للعلوم، ناشرين ش.م.ل.، كندا-لبنان، ٢٠١٠.
١٨- أبو النصر، و مدحت، ياسمين محمَّد، التنمية المستدامة، المجموعة العربيَّة للتدريب والنشر،كلّيَّة الخدمة الإجتماعيَّة، مصر- القاهرة، ٢٠١٧.

**مقالات ودراسات:**

١- محاضرات الدكتور صالح، حسن، إدارة الموارد البشريَّة، ( البُعد الإستراتيجي)، الجامعة اللبنانيَّة، ٢٠١٨-٢٠١٩.
٢- الكاتبة ليندة، رِقام، دروس في أُسُسْ إدارة الموارد البشريَّة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة فرحات عبَّاس، الجزائر،
٣- يحياوي، نعيمة، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشريَّة، جامعة الحاج خضر، ٢٠١٧
٤- كتابة مصطفى، عدنان، منظور أثر البيت الأخضر والدفأن العالمي، المستقبل العربي، السنة ١٣، العدد١٤٤، السنة ١٩٩١.
٥- مقالات في مجلة التدريب والتطوير الأميركيَّة ل Donald Kirk Patrick.
٥- مقتطفات من تقرير التنمية المستدامة خماسيَّة الأبعاد للأعوام ٢٠١٦-٢٠١٧-٢٠١٨.
٦- القِوى التنافسيَّة الخمسة لمايكل بورتر، Porter,Michael E(1980) ISBN/

**المراجع الإلكترونيَّة:**

١- حامودي، سناء، مقرَّر السياسات العامَّة في العلوم السياسيَّةللدكتوراه في جامعة بيروت العربيَّة مقتطف من تقرير اللجنة العالميَّة حول البيئة والتنمية، الكاتبة حنين عديل، على الموقع: www.Usd.org ، تم الدخول للموقع بتاريخ١٥/١/٢٠٢٠.
٢- إنشاء الإدارة، مؤرشف في ٩ تموز ٢٠١٤، www.OnthlyMagazine.com
٣- موقع الأيزو:الأرشفة بتاريخ ٢٠٠٥/١٢/٣١.تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/٢٠. www.iso-tec.com

4- موقع شركة تي يو في نورد، www.tuv-nord.com ، تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٦.

٥- الهيكليَّة الإداريَّة لإدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانيَّة www.rltt.com ، تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٧.

٦- مؤسَّسة GAP هدفها تبنيّ الزراعة الآمنة المستدامة حول العالم، على الموقع: https://bsigroup.com ، تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٠/١/١٠.

٧- www.mawdoo3.com مفهوم المنظمات الدولية. آخر تحديث ٢٠١٦/١٢/١٤ تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠٢٠/٧/١.

٨- International Finance, https://agris.fao.org ، تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٧.

٩- محمَّد بن علي شيبان العامري، قسم مهارات إعداد وكتابة التقارير https//ssts.com/real article . ، تم الدخول للموقع بتاريخ ١/٢٩ /٢٠٢٠.

10- جمعيَّة تراب للتربية البيئية، لبنان ضمن المشروع < FORDS> . https://nabatiehhlb.net تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/٢٤.

١١- GAP.USDA Agricultural Marketing. ،تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/٢٠.

12 - إدارة التربة والركائز، www.iaea.org ، تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٥.

١٣- موقع الأمم المتحدة للتنمية المستدامة مؤرشف بين الأعوام ٢٠٠٧، ٢٠١٨،

- UN- Indicators of sustainable Development, Third Edition. New York,2007 تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠٢٠/٢/٧.

١٤- End Poverty- United Nations Sustainable Development, www.un.org ، تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠٢٠/٢/١٣.

-15 Quality Education. UNDP 2018, www.un.org ، تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠٢٠/٢/١٣.

-16 Sustainable Cities and Communities UNDP 2018, www.un.org

-17 Affordable and clean UNDP, www.un.org

١٨- Decent work and economic growth, www.un.org

١٩- Industry Innovation, infrastructure, UNSD, www.un.org

٢٠- Pearce Alkinson, Cpital Theory and Measurement of Sustainable Development. https://econpapers.repec.org. ، تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠٢٠/١/٢٨.
21- Climate Action, UNDP 2018, www.un.org ، تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠٢٠/٢/١٣.
22- Life below water, life of land, www.un.org ، تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠٢٠/٢/١٣
٢٣- اللجنة الإقتصادية والإجتماعيَّة لغربي آسيا ١٩٩٨-٢٠٠٢، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٠/٢/٢. www.nescwa.org
٢٤- القوى التنافسية لمايكل بورتر، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٠/٤/١. www.wikipedia.com
25- نموذج المستويات الأربعة لكيرك باتريك، تم الدخول للموقع ٢٠٢٠/١/٢٧. www.edutrapedia.com

**لفهرس**